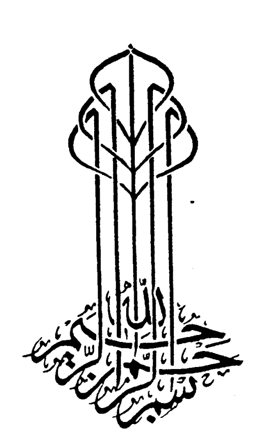
وظــائــف الإدارة

وظائف الإدارة

دكتور
حنفى محمود سليمان
استاذ إدارة الأعمال
عميد كلية التجارة - جامعة الزقازيق (سابقا)
الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا - كلية الإدارة

١٩٩٨/١٩٩٧

مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية
المنتزة - أبراج مصر للتعمير رقم ١٤ ☎ ٥٤٧٥٤٩١
المطابع : المعمورة البلد - بحرى ☎ ٥٦٠٠٤٧٩


بسم الله الرحمن الرحيم

مقدمـــة

قد يعتقد البعض أن تقدم المنظمات أو حتى الدول أمر مرهون بالقدرات المادية لها ، إلا أن هذا الاعتقاد إنما ينطوى على بعض الحقيقة ، ذلك أن القدرات المادية وحدها قد لا تعنى الشىء الكثير اللهم إلا إذا وجدت الإمكانات البشرية والإدارية التى تقدر على استغلالها الاستغلال الأمثل .

ومن هنا نجد أن مفهوم أو علم الإدارة يحتل أهمية خاصة ، نظراً لما له من إرتباط بكيفية إعداد المدير الفعال .

يهدف هذا الكتاب إلى تقديم مفهوم الإدارة من خلال التركيز على نظريات التنظيم باعتبارها الفلسفة العامة التى تحكم العمل الإدارى بالمنظمة ، والتركيز . أيضاً على الوظائف الإدارية وهى : التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة.

وإننى أرجو أن يكون فى هذا الكتاب بعض الإثراء لمكتباتنا المصرية والعربية .

والله الموفق ،،،

دكتور

حنفى محمود سليمان

البـاب الأول

نظـريـات التنظـيم

مقـدمــــة

نظرية التنظيم ليست نظرية بالمعنى الحرفى الدقيق المتعارف عليه فى علوم الطبيعيات بقدر ما هى إطار فلسفى عام يحكم ويوجه العمل الإدارى داخل المنظمة لتحقيق هدف أو أهداف معينة . وقد يكون ذلك هو السبب فى إثارة السؤال الجدلى حول ما إذا كانت الإدارة علم أو فن .

تطورت نظرية التنظيم منذ بداية هذا القرن حتى وقتنا هذا بحيث أصبح بالإمكان التمييز بين هذه التطورات على أسس واضحة . ولقد نتج عن هذا التمييز أن أصبحت هناك مجموعة من الأعمال فى مجال التنظيم يطلق عليها « النظرية الكلاسيكية أو التقليدية » ، وأيضاً نظرية يطلق عليها « النظرية الكلاسيكية الحديثة أو نظرية العلاقات الانسانية » وأخرى يطلق عليها « النظرية أو النظريات الحديثة » .

وعليه ، سوف ينقسم هذا الباب إلى أربعة فصول وذلك لمعالجة ومناقشة النظرية الكلاسيكية الحديثة ، النظرية الحديثة ، ثم التقييم الشامل لنظريات التنظيم على التوالى .

الفصـــل الأول

النظرية الكلاسيكية للتنظيم

ترتبط النظرية الكلاسيكية للتنظيم بالعديد من الأعمال لعديد من المفكرين والممارسين لمهنة الإدارة الذين ظهروا فى بداية هذا القرن أمثال تيلور جانت وجلبرث تومسون وايمرسون وفايول . ومن الواضح أن لفظ النظرية الكلاسيكية أو التقليدية إنما يعنى فى أذهان البعض نظريـة تاريخية وباليـة لا وجود لها . وهذا غير صحيح . ذلك أن هذا اللفظ إنما يشير إلى عنصر الزمن ذاته . حيث يكون الشئ التقليدى أو الكلاسيكى هو الشئ الذى ظهر أولا قبل غيره .

وقبل أن نتعرض للمعالم الرئيسية لهذه النظرية ، فانه يجدر بنا الإشارة السريعة إلى أهم الأعمال والإنجازات لروادها .

١ ـ فردريك تيلور

ظهرت فى بداية هذا القرن حركة الإدارة العلميـة لرائدها المهندس الأمريكى فردريك تيلور الذى بدأ حياته العملية عام ١٨٧٠ كتلميذ صناعى فى مصنع صغير لصناعة الآلات ، فى الوقت الذى كان فيه أبوه غنيا لدرجة أنه أراد له أن يلتحق بجامعة هارفارد لتلقى تعليمه العالى . ولقد أصبح تيلور فيما بعد مشرفا على أحد الأقسام الصناعية . وقد استطاع من خلال هذا العمل أن ينطلق إلى آفاق واسعة جعلته يستحق لفظ الرائد الأول لحركة الادارة العلمية .

وتيلور كمشرف عمال ، فقد كان من الطبيعى على رجل طموح مثله أن يعمل جاهداً على أن يرى العمال العاملين معه يبذلون قصارى جهدهم لزيادة انتاجيتهم إلا أنه كان يعلم تماما أن هؤلاء الرجال ينقصهم الحماس والدافع على ذلك . ويرجع السبب فى ذلك إلا أن هؤلاء العمال ما كانوا ليجنوا أى شئ إذا ما ارتفعت انتاجيتهم .

وبالرغم من أن بعض الأعمال كانت تتم محاسبتها على أساس القطعة ، إلا أصحاب الأعمال درجوا على تخفيض معدل أجر القطعة كلما قام العامل بزيادة انتاجيته . لذلك أصبحت سلبية العامل أكثر وضوحا فى حال الدفع بالقطعة عنها فى حالة الدفع النقدى باليوم . ونظرا لانتماء تيلور لنفس المهنة . فقد كان يعلم تمام العلم الحيل المختلفة التى يلجأ إليها العمال حتى لا تزيد انتاجيتهم عن ثلث ما يجب أن تكون عليه ، ولقد حاول إقناعهم بزيادة إنتاجيتهم حتى أنه قام بنفسه بأداء العمل ، إلا أنه لم ينجح فى تحريكهم . وحتى أولئك العمال الذين قام باختيارهم وتدريبهم على أداء العمل ليكونوا مثالا واضحا لزملائهم ، فانهم لم يستطيعوا تأدية أعمالهم بكامل طاقتهم، نظرا للضغوط الكبيرة التى مارسها زملائهم عليهم لخفض انتاجيتهم . وفى كل مرة إستطاع فيها تيلور كسر معدل إنتاج قديم ، وقد قام العمال باتلاف بعض أجزاء الآلات لإيهام الإدارة العليا بأن الآلات محملة بأكثر مما تحملته من العمل وإرجاع ذلك إلى خطأ المهندس المشرف عليهم ، وهو تايلور . لذلك لجأ تيلور إلى إتباع أسلوب مؤداه عدم قبول أية أعذار عن تعطل أو إتلاف الآلات مع تحميل العمال بكافة نفقات الإصلاح . وقد استمر هذا النضال فترة ثلاث سنوات متتالية استطاع بعدها أن يكسر حلقة الجمود فيما يتعلق بالإنتاجية ، إلا أنه اكتسب عداء الكثير من العمال ونقاباتهم .

ولقد كانت المشكلة الحقيقية تكمن فى أنه لم يوجد من هو على علم بمقدار ما يجب أن ينتجه العامل حقيقيه والذى يعتبر معقولا من وجهة نظره أيضا فقد درج أصحاب الأعمال فى ذلك الوقت على قياس الإنتاجية بشكل انطباعى عام ، فى حين لجأ البعض الآخر إلى دراسة السجلات القديمه للعاملين أو الملاحظة أو القيام بالعمل بأنفسهم . وعليه فقد استأذن تيلور ادارة الشركة التى يعمل بها وهى شركة ميدفيل للصلب Midvale Steel Co. فى أن يقوم بسلسلة من الدراسات المتعلقة بالحركات التى يؤديها العامل فى تأديتة لعمله وكذلك الوقت الذى يستغرقه أداء كل منها .

وقد قام تليور بتقسيم العمل الواحد إلى مكوناته ، أى إلى مجموعة الحركات التى يقتضيها الأداء ، وكذلك توقيت كل حركة على حدة بإستخدام الساعة الميقاتية ، وبذلك إستطاع فى النهاية تحديد ما يجب على العامل إنتاجه والذى يتمثل فى حاصل جمع جميع التوقيتات اللازمة لأداء جميع الحركات مضافا إليها فترات الراحة وفترات الأعطال التى لا يمكن تجنبها ، وبذلك لايمكن لأحد أن يعترض ، نظراً لاستخدام الأسلوب العلمى فى عملية القياس . أضف الى ذلك أن تيلور عمد أيضا إلى دراسة الحركات ذاتها وذلك بهدف تقصيرها حتى يمكن تحقيق نفس الهدف فى وقت نسبى أقصر .

وبجانب دراسة الحركة والوقت ، قام تيلور أيضاً بوضع نظام للأجور التشجيعية أطلق عليه « النظام التمييزى للدفع بالقطعة » . ويعنى هذا النظام تحديد معدلين للقطعة أحدهما منخفض والآخر مرتفع ، بحيث يدفع المعدل المنخفض إذا لم تتعد إنتاجية العامل المعدل المطلوب ، فى حين يدفع المعدل المرتفع ليس على الزيادة فى انتاجية العامل عن المعدل المطلوب فقط ، وإنما على جميع الوحدات المنتجة . فعلى سبيل المثال إذا كان معدل الإنتاج المطلوب هو ثلاث وحدات ، وكان معدل أجر القطعة المنخفض هو خمسون قرشا والمعدل المرتفع (التشجيعى) ستون قرشا ، فأن العامل الذى ينتج ثلاث وحدات فقط يتقاضى أجرا اجماليا قدره مائة وخمسون قرشا، أما إذا ارتفعت انتاجيته الى أربع وحدات فانه يتقاضى أجراً اجماليا قره مائتان وأربعون قرشا (٤ × ٦٠) وبذلك تصبح الزيادة فى الأجر معادلة لستون فى المائة . ولاشك أن الإدارة كانت قادرةعلى دفع هذه الأجور العالية ، نظرا للوفورات التى ترتبت على زيادة الإنتاجية.

كذلك قدم تيلور اسهاماً ثالثا وذلك فى مجال الإشراف ذاته حيث أدخل مفهومين حديثين على العمل الاشرافى وهما ، الفصل بين التخطيط والتنفيذ ، والإشراف الوظيفى التخصصى . فلقد كان من المتعارف عليه فى ذلك الوقت أن يقوم كل مشرف بتخطيط العمل الخاص به متبعا فى ذلك أسلوب الملاحظة والخبرة السابقة بما فيها من مزايا وعيوب . وعليه ، فقد كان ترتيب العمليات وطريقة تأديتها تخضع كلية لرأى المشرف ، وكذلك الحال بالنسبة لإختيار

الادوات والمعدات . لذلك إنصب التغيير الذى إستخدمه تيلور فى مجال الإشراف على إدخال فئة المشرفين الوظيفيين المتخصصين الذين تولوا مهمة تخطيط العمل الإنتاجى كل فيما يخصه وكذلك إعطاء الأوامر المحددة فيما يتعلق بكيفية الأداء . ولقد نتج عن هذا التغيير أن أصبح العامل الواحد يخضع لأكثر من مشرف ويتلقى الأوامر من أكثر من رئيس ، وهذا يعتبر من ناحية أخرى أحد العيوب التى وجهت الى تايلور .

ولقد أشار تيلور إلى أن المضمون الحقيقى لحركة الادارة العلمية لا يمكن فى استخدام الأساليب المشار إليها بقدر ما يكمن فى الثورة الفكرية التى سوف تحدثها فى أذهان كل من الادارة والعمال ، فاذا ما استطاع الفرد العامل الحصول على أجر أعلى نظير الزيادة فى انتاجيته، وإذا ما درب العامل على طريقة الأداء الصحيحة ، فلاشك أن ذلك يقضى على الابطاء فى العمل . ومن ناحية أخرى ، فطالما أن الادارة تجنى ثمار هذه الانتاجية المرتفعة ، فإنها سوف تكون على استعداد لدفع الأجور العالية ، وبذلك تتطابق مصالح كل منها .

٢ ـ هنرى لورنس جانت

نظرا للصعوبات التى اعترضت طريق تيلور فى تطبيقه لنظام الأجر التشجيعي الذى أقترحه والتى تمثلت فى تعطل الآلات وانخفاض مستوى جودة المواد والأختلافات فى الإنتاج ، فقد حاول جانت علاجها من خلال ما أسماه بخطة العمل المكافئة والتى تعتبر الأساس الذى قامت عليه الكثير من نظم الحوافز اليوم . وقد قامت هذه الخطة على تحديد العمل اليومى بما يعادل عدداً من وحدات الإنتاج، وكذلك رفع الأجر اليومى الثابت بغض النظرعن فشل العامل فى تحقيق معدل العمل اليومى الخاص به . فإذا إستطاع العامل إنجاز العمل المقدر لثلاث ساعات أو أقل فانه يستحق أجر ما يعادل أربع ساعات وفقا لمعدل الدفع اليومى، أما إذا فشل العامل فى ذلك ، فانه يحصل على أجره العادى فقط.

ومن إنجازات جانت الكبيرة تلك الخريطة التى تحمل اسمه (خريطة جانت) والتى تهف إلى إمكان رصد معدلات التقدم فى انجاز العمل وبشكل مستمر .

٣ ـ فرانك وليليـان جيلبرث

يعتبر فرانك جيلبرث وزوجته ليليان من العلماء الذين عاصروا عهد فردريك تيلور وهنرى جانت . ولقد تميزت أعمالها أساسا فى الدراسات المستفيضه للوقت والحركة وإستخداماتها فى قطاع الصناعة .

أرادت عائلة فرانك جيلبرث إرساله إلى معهد ماساشوستس للتكنولوجيا للدراسة ، إلا أنه قرر التخلى عن هذه الدراسة وأنه بإمكانه أن يصبح غنياً فى فترة زمنية قصيرة إذا ما عمل مباشرة بعد حصولة على شهادة الثانوية العامة . وبالتالى ، أصبح جيلبرث تلميذاً صناعياً فى مهنة البناء والتشييد . ونظرا لطموحة الشديد ورغبته فى التقدم على زملائه بدأ يتسائل ويسأل زملائه عن كيفية وضع أحجار البناء أثناء عملية البناء ذاتها ، إلا أنه حصل على إجابات مختلفة من كل منهم ، وذلك بالإضافة إلى أن كل منهم لم يكن يتبع عملياً ما يوصى به نظريا .

وعليه ، إنحصر تفكير جيلبرث فى ضرورة التوصل إلى ما يسمى « الطريقة المثلى » لأداء العمل . وقد كان سبيله إلى ذلك هو دراسة الحركات القصيرة المختلفة التى تلزم لوضع أحجار البناء . ولم يكن جيلبرث مدفوعا إلى التوصل إلى أقصر وقت ممكن لأداء العمل ولكن إلى أحسن طريقة لأدائه . ولاشك أن الطريقة المثلى ، من وجهة نظره ، هى تلك الطريقة التى تتطلب أقل عدد ممكن من الحركات التى يتم تأديتها فى مكان عمل محدد وبأقل شعور بالإجهاد من جانب العامل . ولقد أدى ذلك به إلى استنباط عمليات إضافية لرفع أحجار البناء بسهوله نسبية، وكذلك أداء العمل بأقل مجهود بدنى ممكن ، وأخيراً إلى تقصير فترة انتظار ورود المواد .

وبعد أن ترقى جيلبرث إلى منصب مشرف عمال ثم مشرف عام قرر الانفصال عن الشركة التى عمل بها وأن يعمل لحسابه الخاص ، كل ذلك فى نفس الوقت الذى بدأ يدخل فيه العديد من التحسينات على أسلوب أداء العمل ذاته ، حتى أصبح فى النهاية أحد الخبراء المرموقين .

ولقد عرف نظام جيلبرث بأنه ، نظام السرعة ، الا أن هذه السرعة فى الأداء لم تتأتى من خلال حث العامل على الاسراع فى عملة ولكن من خلال تقصير الوقت اللازم لأداء العمل وذلك بالإستغناء عن حركات العمل غير الضرورية بعد دراستها ولقد ترتب على نظام جلبرث أن زادت الأجور زيادة واضحة .

وبالرغم من أن تيلور استطاع ادخال العديد من التحسينات فى مجال تطوير طرق العمل وذلك من خلال دراسة الحركات الفردية التى يقوم بها العامل حين تأديته لعمله ، إلا أن نظام جلبرث والخاص بالتوصل الى طريقة الأداء المثلى كان له أثراً أكثر عمقاً ، حتى أنه يعتبر بحق الأساس الذى تنبنى عليه الآن جميع الأساليب المتطورة فى مجال دراسة الوقت والحركة .

كذلك قدم جلبرث للعلم ما يسمى ، بخرائط التدفق ، وهى تلك الخرائط التى تساعد على دراسة عمليه ما بأكملها وليس أجزائها فقط . وتتطلب هذه الخرائط ضروره تقسيم العملية الواحده الى عدد خطوات ، قد يقوم بتأديتها عد مختلف من العاملين ، وبذلك يمكن أكتشاف ما إذا كانت بعض هذه الخطوات غير ضرورية أو ما اذا كان بالإمكان اختصارها ، وكذلك مدى التتابع المنطقى لها .

أما ليليان جلبرث فقد عملت جنبا الى جنب مع زوجها منذ زواجهما كمساعدة له فى الكتابة الى أن أصبحت شريكة له فى عمله ومكتبه الخاص . ولقد انجبت عائلة جلبرث اثنا عشر طفلا ، إلا أن ذلك لم يشكل عائقاً أمام ليليان عن الأستمرار فى عملها مع زوجها نتيجة لتطبيق الأسلوب العلمى فى ادارة المنزل .

٤ ـ برانزاند تومسون

ساهم برانزاند تومسون مساهمة فعالة فى دفع حركة الادارة العلمية إلى الأمام . ولقد كان تومسون أول من حاضر فى علم الادارة فى كلية الادارة بجامعة هارفارد عام ١٩١٠ . ولم يقم تومسون بالكتابه فى هذا المجال فحسب ،

بل قام أيضاً يتولى مهمه تطبيق نظام تيلور فى العديد من المنظمات ، وذلك بالإضافة إلى التحسينات التى أدخلها على أساليب كل من تيلور وجلبرث .

وعلى عكس معظم زملائه ، فقد استطاع تومسون أن يحصل على تعاون النقابات العمالية أثناء تطبيقه لأنظمة تيلور وجلبرث . ولقد كان سبيله إلى ذلك ليس فرض التغيير بل دعوة النقابات العمالية من خلال ممثليها إلى الإشتراك معه فى أحداث عملية التغيير ذاتها ، حتى أنه استطاع إدخال هذا التغيير وبنجاح تام فى شركة جينرال الكتريك التى كانت تتميز بوجود نقابه عمالية قوية .

٥ ـ هـارنجتون أيمرسـون

لقد كان للاستجواب الذى تم فى عام ١٩١١ بواسطة إحدى الهيئات الحكومية فى الولايات المتحدة الأمريكية أثره البالغ فى سرعة انتشار حركة الادارة العلميـة . وق حدث أن تطلب هذا الاستجواب الاستماع إلى شهادات بعض الخبراء المتخصصين . ولقد كان أحد هؤلاء الخبراء هارنجتون إيمرسون الذى انحصرت شهادته بأنه بإمكان الشركة موضع الاستجواب ، وهى شركة خطوط السكك الحديدية ، أن توفر مليونا من الدولارات يوميا ، اذا ما أدخلت وطبقت أساليب الإدارة العلمية . ولقد بهرت هذه الشهادة كل من رجال الأعمال والأفراد عامة الأمر الذى أدى الى سرعة إنتشار حركة الادارة العلمية وكذلك إلى بدء عهد لنوعية جديدة من الوظائف عرفت باسم « خبراء الكفاية » .

ولقد طرق إيمرسون باب حركة الإدارة العلمية من زاوية تختلف عن تلك الزاوية التى طرقها تيلور . لم يهتم ايمريسون كثيراً بقياس العمل وتحديد مقدار الحوافز المادية ، كما أنه لم يهتم بالانتاج أو الادارة داخل المصنع ، ولكنه اهتم بادارة المنظمة كوحدة متكاملة . وعلى وجه التحديد قام ايمرسون بوضع مجموعة من مبادئ الكفاية نشرت فى عام ١٩١٢ [1] وأهمها .

(1) The Engineering Magazine, Twelve Principles of Efficiency, New York, 1921.

١ ـ المثـــــل

ويقصد بها الأهداف حيث يجب أن يكون للمنظمة أهدافاً واضحة تسعى إلى تحقيقها وتتلخص فى إنتاج أحسن المنتجات وفى أقصر قت ممكن وبأقل تكلفة ممكنة .

٢ ـ حســـن الإدراك

ويقصد به ضرورة أن تكون المنظمه على درجةعالية من الحساسية بحيث لا يصبح نموها هدفا فى حد ذاته وانما وسيله لتحقيق أهدافها . وعليه فانه يجب على الادارة أن تقوم بالتقييم الموضوعى لأية تجديدات فى تجهيزاتها الآلية وكذلك لأية تغيرات تطرأ على أداء العمل ذاته حتى يمكن التأكد من انعكاس ذلك بشكل ايجابى على المنظمة ، وبالتالى ، يصبح نموها وسيلة وليس هدفاً .

٣ ـ سجلات دقيقة وصادقة ودائمة

يقصد بذلك ضرورة توافر سجلات لدى المنظمة تعكس جميع أنواع التكلفة المرتبطة باستخدامات الآلات والقوى البشرية ، حتى يمكن تجنب جميع مصادر الضياع الفاقد والأعطال غير الضرورية .

٤ ـ الارســـــال

يعتبر هذا اللفظ مرادفا لما يعرف اليوم باسم « جدولة ومراقبة الانتاج » يعكس هذا المبدأ ضرورة قيام المنظمة بجدولة عمليات الاصلاح والصيانة الخاصة بقاطرات السكك الحديدية ، وهى الشركة موضع الأستجواب بحيث يمكن تحديد مواعيد خروج القاطرات للعمل مرة ثانية ، وكذلك الوقت الذى يجب أن يتم عليها أعمال الاصلاح أو الصيانة والوقت المخصص للانتهاء منها وعليه ، فأن الكفاءه فى اعادة القاطرات مره ثانية الى العمل لم تكن تقل أهمية عن أهمية كفاءه التشغيل ذاتها نظرا لارتباطهما بعضهما البعض .

٥ ـ التنمـــيط

أدخل ايمرسون العديد من مجالات التنميط تحت هذا المبدأ مثل تنميط

ظروف العمل ، تنميط التعليمات ، تنميط العمليات التشغيلية .... الخ . ولقد شعر ايمرسون بأهمية وضرورة وجود أنماط رشيدة للعمل مبنية ليس فقط على مفهوم دراسة الوقف والحركه بل وعلى وضع الرجل المناسب فى المكان المناسب وتوحيد ظروف العمل والعمليات التشغيلية أيضا ، حتى يصبح قياس العمل أمراً له معنى .

٥ ـ هـنرى فـايـول

فى حين أهتم تيلور وجيلبرث بالأساليب التى يمكن للادارة استخدامها لرفع كفاءة الأداء على مستوى عمالة الانتاج ، اهتم ايمرسون بالمنظمة ككل . والرغم من هذه النظرة الشاملة ، إلا أن أسلوب ايمرسون انحصر فى دراسة بعض أساليب العمل المحددة مثل الارسال والتنميط وحسابات التكاليف . وعليه، فأن أحدهم لم يقم بالتركيز على الادارة كوظيفة منفصله عن مكوناتها التخصصية .

يعتبر هنرى فايول ، وهو مهندس فرنسى ولد عام ١٨٤١ بفرنسا ، أحد هؤلاء الأعلام الذين ركزوا على مفهوم الاداره من وجهة نظر شامله . عمل فايول ككبير مهندسين فى احدى شركات الحديد والفحم منذ عام ١٨٨٨ حتى عام ١٩١٨ . وقد استطاع فايول فى خلال تلك الفترة أن يبعد الشركه عن حافة الافلاس ، لتحقق نجاحا كبيرا . وكمهندس تعدين ، فقد اعتاد العمل وفقا للأسس والمبادئ التى تركز على الحقائق العلمية دون غيرها . وبالتالى ، بدأ يفكر فيما لذا كان بالامكان ايجاد مجموعة من المبادئ يمكنها أن تحكم وتوجه العمل الادارى ، داخل المنظمة ، أيا كانت طبيعتها . ولقد توصل فايول الى أن علم الاداره يمثل مفهوماً واحدا ، وبالتالى ، يمكن وتطبيقه على جميع أنواع المنظمات، ولهذا سمى فايول العالمى Fayol The Universalist .

وقد أشار فايول الى هذه المبادئ على أنها ليست قوانين بل مجرد قواعد مرنة قابله للتطبيق فى مختلف المواقف ومختلف المنظمات ، وأنه كلما ارتقى الفرد السلم الوظيفى داخل المنظمة ، كلما زادت حاجته الى الالمام بالادارة

ومبادئها وكلما قل اعتماده على المعرفة الفنية المتخصصة .

وفى عام ١٩١٦ قام فايول بنشر مقال تضمن النتائج التى توصل اليها بعنوان الادارة الصناعية . ولقد كان لهذا المقال التى تمت طباعته فيما بعد فى شكل كتاب الاثر العميق فى العديد من المنظمات والمديرين حتى يومنا هذا .

قام فايول بتعريف الادارة على أنها تلك الوظيفة التى تمارس الأنشطة التالية :

- التخطيط .
- التنظيم .
- اصدار الأوامر .
- التنسيق .
- المراقبة .

كذلك قام فايول بوضع عدد من المبادئ الادارية يمكن اجمال أهمها فيما يلى :

١ ـ السلطـة :

يعنى هذا المبدأ أن من يريد السلطة لابد وأن يكون راغبا فى تحمل المسئولية المرتبطة بها ، وهذا هو ما يعرف فى يومنا هذا بمبدأ تكافؤ السلطة والمسئولية .

٢ ـ وحـدة الأمـر :

يعنى هذا المبدأ ضرورة أن يتلقى المرؤوس الأوامر الصادرة اليه من رئيس واحد فقط لا أكثر . ويعتبر هذا المبدأ مناقضا لمبدأ الإشراف التخصصى الذى نادى به تيلور والذى سبق الاشارة اليه . الذى يعنى تعدد الرئاسات لنفس المرؤوس الواحد .

٣ ـ وحدة التوجيه :

ويعنى هذا المبدأ ضرورة وجود رئيس واحد فقط وخطة عمل واحدة لمجموعة الأنشطة الواحدة . فاذا كانت هناك مجموعة من الأنشطة يقوم

بتنفيذها عدد من الأفراد كأنشطة الحسابات مثلا ، فأن مبدأ وحدة التوجيه يعنى ضروره أن تكون هناك خطه عمل واحدة للمجموعة كلها تحمل فى طياتها هدفا واحداً ، وهذا الأمر لا يمكن تحقيقه إلا إذا توافر عنصر التنسيق المناسب بين جميع هذه الأنشطة وهذا لايتأتى إلا من خلال وجود رئيس واحد لمجموعة الأنشطة .

٤ ـ وحدة الاتصالات :

يعتبر هذا المبدأ بمثابة العمود الفقرى الذى يربط فقرات التنظيم ببعضها البعض ، ذلك أنه يحدد سلسلة الاتصالات داخل المنظمة ، والتى تحدد بدورها التبعية التنظيمية لجميع الأفراد داخلها . ويعبر البعض عن وحدة الاتصالات بأنها نظام الاتصالات الرسمية داخل المنظمة ، أى أنها تحدد من لهم حق اصدار الأوامر ولمن ولماذا ، وبذلك تتحدد المستويات التنظيمية المختلفة وكذلك علاقاتها داخل المنظمة .

٥ ـ تقسيم العمل أو التخصص :

يعنى هذا المبدأ ضرورة أن يكون هناك نوعا من التخصص فى أداء العمل . إن التخصص فى أداء العمل يؤدى الى رفع انتاجية الفرد نظراً لما يتطلبه من قدرات محدودة وخبرات محدودة .

٦ ـ نطاق الاشراف :

يعنى هذا المبدأ بتحديد عدد الأفراد الذين يمكن لرئيس واحد الاشراف عليهم بشكل فعال ومباشر . وعليه فانه لايدخل فى نطاق الاشراف الخاص برئيس مجلس ادارة منظمة ما جميع العاملين بها ، نظراً لأن اشرافه عليهم لا يعتبر إشرافا مباشرا ، كما أنه قد لايكون فعالا نظراً لكبر عدد المرؤوسين أيضا .

الأبعـاد الأسـاسيـة للنظريـة الكلاسيكية :

مما سبق يتضح لنا أن هناك مجموعة من الأبعاد الأساسية التى قامت عليها النظرية الكلاسيكيه للتنظيم والتى يمكن اجمالها فيما يلى :

١ ـ تقوم نظرية التنظيم على مجموعة من المبادئ تعرف باسم « مبادئ التنظيم » وأهمها تلك المبادئ الست التى وردت فى أعمال فايول .

٢ ـ ركزت نظريه التنظيم فى رؤيتها للمنظمة بصفة أساسية على الشكل الرسمى لها . وهذا يعنى أنها اهتمت اهتماما بالغا بالهيكل التنظمى وهيكل الوظائف والعلاقات المتبادلة بينها دون الاهتمام بشاغليها .

٣ ـ قامت نظرية التنظيم على إفتراض أن المنظمة وحدة اقتصاديه تهدف إلى تحقيق أقصى ربح ممكن .

٤ ـ قامت نظرية التنظيم أيضا على إفتراض « الرشد » فيما يتعلق بالسلوك البشرى . وقد انعكس هذا الافتراض على نظرتها للفرد بإعتباره « رجل اقتصادى » يسعى إلى تحقيق أقصى عائد مادى ممكن له من وراء عمله لاغير.

٥ ـ استهدفت نظرية التنظيم زيادة الإنتاجية مستخدمه فى ذلك الأسلوب العلمى السليم ، وذلك بقياس معدلات الانتاج النمطية والفعلية بعد دراستها وكذلك استنباط نظم الأجور التشجيعية .

الانتقادات الموجهة إلى النظرية الكلاسيكية :

هناك الكثير من الانتقادات التى وجهت للنظرية الكلاسيكة للتنظيم سواء من حيث الابعاد التى قامت عليها أو من حيث التطبيق العملى لها . هذا ويمكن إجمال هذه الانتقادات فيما يلى :

١ ـ لم تحدث حركة الأدارة العلمية الثورة الفكرية التى استهدفتها ، حتى أن تيلور قال بعد ثلاثين عاما من بدايتها بما يفيد أنه لم تكن هناك منظمة

واحدة تقوم بالتطبيق السليم للأدارة العلميه بالرغم من انتشار استخدام أساليب دراسة الوقت والحركه . ويرجع هذا الفشل الى عدة أسباب أهمها :

- ارتداد بعض أصحاب الأعمال الى عاداتهم القديمة وذلك بتخفيض معدلات الاجور عن الوحدات المنتجة .

- الخوف الذى ساد صفوف العمال ونقاباتهم من أن الادارة العلمية ، من خلال قدرتها على رفع الانتاجيه ، سوف تؤدى الى نشر البطالة .

- أن تطبيق الادارة العلمية يعنى بالنسبة للعمال نقاباتهم نوعا من الاستغلال لهم ، حيث زادت الاجور بنسبة ٧٠٪ تقريباً فى نفس الوقت الذى ارتفعت فيه الانتاجه الى ثلاثة أضعافهما تقريبا .

- أن مفهوم الاشراف التخصصى ، والذى يعنى أن يتلقى المرؤوس أوامره من أكثر من رئيس ، أدى الى خلق نوع من التضارب وعدم الوضوح فى علاقات العمل بين الرؤساء والمرؤوسين ، حتى أن بعض المرؤوسين من العمال كانوا يقللون من إنتاجهم عمداً بحجة أن هناك تضارباً فى الاوامر الصادرة اليهم من رؤسائهم .

- أن الطريقة التى أدخل بها تيلور الادارة العلمية مجال التطبيق العملى أدت الى اكتسابه عداء العمال ونقاباتهم ، وبذلك إرتفعت حدة المقاومة لها .

٢ - بالرغم من أهمية مبدأ التخصص فى تقسيم العمل ، إلا أن النظرية لم توضح المدى الذى يمكن بلوغه حين التخصص . أضف إلى ذلك أن التخصص يعنى بمعناه الحرفى الاستفادة الضئيلة من قدرات وخبرات الأفراد ، وذلك بالإضافة إلى الملل الناشئ عن أداء أعمال بسطية ومتكررة . وإذا نظرنا إلى الطبيعة البشرية فاننا نجد أن الفرد عادة ما يمتلك العديد من الخبرات والقدرات ، كما أن أحد دوافعه هو العمل على تحقيق ذاته من خلال إستخدامها . وعليه ، فأن مبدأ التخصص الدقيق يخلق نوعاً من التضارب بين متطلبات التنظيم

الزمنى من ناحية وبين الطبيعه البشريه من ناحيه أخرى .

٣ ـ يعتبر مبدأ نطاق الإشراف مفهوماً نظرياً لايمكن الأخذ به على علاته وتطبيقه فى جميع المواقف . ان التحديد السليم لنطاق الإشراف الخاص برئيس ما يتوقف على عدد من الأشياء مثل قدرة الرئيس ذاته على الإشراف عل الآخرين ، نوعية وقدرات المرؤوسين أنفسهم ، كذلك طبيعة العمل ونوع التكنولوجيا المستخدمة . فاذا كانت قدرات الرئيس الإشرافية محدودة ، وإذا كانت قدرات المرؤوسين على أداء العمل محدودة أيضاً ، وإذا كانت طبيعة العمل تتطلب الإشراف المباشر من الرئيس على مرؤوسيه ، فأن ذلك كله يؤدى إلى تضييق نطاق الاشراف ، والعكس صحيح . ويرجع هذا النقد إلى قيام النظرية الكلاسيكية بتحديد نطاق الاشراف بحيث يتراوح ما بين خمسة إلى ثمانية مرؤوسين فقط .

٤ ـ تتسم المبادئ المتعلقة بوحدة الأمر ووحدة التوجيه ووحدة الاتصالات بالجمود . ويأتى هذا الجمود من ان هذه المبادئ تؤكد وتؤيد فكرة إستقلالية الادارات المختلفة داخل المنطقة الواحدة ، وفى ذلك تعارض مع مفهوم الأنظمة الذى يركز على المنظمة ككل متكامل . وعليه فان الاهتمام بأجزاء المنظمة، أى إداراتها ، قد يكون هاماً ، إلا ان دراسة طبيعة التفاعل وطبيعة العلاقات بين هذه الأجزاء هو الشئ الأكثر اهمية ، وهذا هو الفارق بين النظرة الجزئية والنظرة الشاملة .

٥ ـ أهملت النظرية الكلاسيكية وجود التنظمات غير الرسمية بها ، بل ولم تعترف بوجودها على الاطلاق ، بل وحاربتها أيضاً من خلال تكوين انظمة وعلاقات عمل لا تسمح بوجود أية انحرافات قد تنبع من الطبيعة البشرية وهذا هو منطق البيروقراطية التى قام بوضعها ماكس ويبر . وحيث ان التنظيمات غير الرسمية جزء من الطبيعة البشرية ، لذلك فأن فى تجاهلها تجاهل للبشر انفسهم .

٦ ـ ان النظر إلى المنظمة كوحدة اقتصادية هدفها تحقيق أقصى ربح

ممكن هو افتراض نظرى حتى فى ظل الأنظمة الراسمالية ، ففى الدول الراسمالية وخاصة بعد انقضاء فترة الصراعات بين الادارة والعمال التى صاحبت الثورة الصناعية ، نجد ان العديد من المنظمات بدات فى رفع شعار المسئولية الاجتماعية والتى تتمثل فى الحافظ على الماء والهواء من التلوث والقضاء عل الضوضاء والاقلال من البطالة . ومن الناحية الأخرى ، فاذا كان هذا الافتراض صحيحاً فلا شك ان تحقيق المنظمة لأقصى ربح ممكن لن يتأتى إلا من خلال خفض مستويات الجودة للسلع المنتجة وكذلك الأجور المرتبات ، وهذا غر صحيح فى دولة راسمالية كالولايات المتحدة .

٧ - كذلك فأن الافتراض الخاص بأن الفرد ، رجل اقتصادى ، يسعى الى تحقيق اقصى المكاسب المادية افتراض تدحضه جميع النظريات الدافعة ، من المعروف أن العائد المادى هو أحد الدوافع التى تكمن وراء السلوك البشرى ، إلا أنه ليس الدافع الوحيد ، ولقد كانت الاعتراضات والعراقيل التى وضعتها النقابات العمالية أمام الإدارة العلمية ، والتى تحمل فى طياتها زيادة فى الأجور ، خير دليل على عدم الصحة المطلقة لافتراض الرشد فى السلوك البشرى .

٨ - ان استخدام الأسلوب العلمى فى قياس الإنتاجية النمطية والعقلية أمر لاغبار عليه على الاطلاق ، الا أن الطريقة التى تم بها استخدام هذا الأسلوب كانت طريقة آلية خالية من الإلمام بالسلوك البشرى ومحدداته بأن أدوات العلم واحدة ، الا أن النجاح فى تطبيقها لا يتوقف عليها بقدر ما يتوقف على الطريقة التى تتبع لإحداث التغيير ذاته . ولقد كان منهج النظرية الكلاسيكية هو فرض التغيير على الآخرين ، وهذا أمر يتنافى مع طبيعة البشر فى كثير من الأحيان.

وبالرغم من ذلك ، فأن هذه الانتقادات لا تفقد النظرية الكلاسيكية أهميتها وقيمتها ، كما سيأتى ذكره فيما بعد حين الحديث عن التقييم الشامل لنظريات التنظيم فى الفصل الرابع .

الفصل الثانى

نظرية العلاقات الانسانية

(الكلاسيكية) الحديثة للتنظيم

فى منتصف العشرينات من هذا القرن اشترك التون مايو الأستاذ المساعد بكلية إدارة الأعمال بجامعة هارفارد الأمريكية مع مجموعة من زملائه فى بحث طويل المدى لدراسة العلاقة بين الاجهاد والانتاجية وذلك فى مصنع هوثورن التابع لشركة وسترن الكتريك بمدينة شيكاجو بالولايات المتحدة الأمريكية .

وقد استمرت الدراسه على مدى عدد من السنين حتى شملت دراسة جميع الجوانب المادية للعمل مثل الاضاءة ، الأجور ، فترات الراحة ، عدد ساعات العمل اليومية ، عدد أيام العمل الأسبوعية من ناحية وقياس آثارها على انتاجية العاملين من ناحية أخرى .

إلا أن أشهر هذه التجارب كانت تلك التى تمت على بعض عمال التجميع بأحد الأقسام بالمصنع ، حيث لم تكن عملية التجميع تتم آليا بل يدويا . وفى ذلك الوقت أيضا كانت الشركة تتبع نظاما جماعيا للأجور التشجيعية . وباللرغم من وجود هذا النظام ، فقد كانت الظاهرة التى استرعت انتباه الادارة وكذلك الباحثين هى ظاهرة تقييد العمال لإنتاجهم ، حيث كان الإنتاج يتوقف عند مستوى معين ولا يتعداه .

ولقد قام الباحثون بإختيار خمسة من العاملات وإخضاعهن للتجربة وذلك بعد أخذ موافقتهم على ذلك ، إلا أن الباحثين قاموا بالاحتفاظ بتسجيل لإنتاجية كل منهن دون علمهن وذلك قبل إجراء التجربة حتى يكون هناك أساس يصلح لمقارنة أية تغييرات فى الانتاجية بعد الدخول فى التجربة ذاتها .

ولقد تم نقل العاملات إلى غرفة إختبار منفصلة ، وظللن يعملن بها لفترة

خمسة أسابيع حتى لايشعرن بحدوث أى تغيير . وقد كان أول تغيير استحدثه الباحثان هو ادخال نظام للأجور التشجيعية قائم على انتاجية الجماعة الصغيرة(وليس جميع العاملين بالمصنع) ، بحيث تصبح الزيادة فى الأجور مرتبطة بانتاجية عدد محدود من الزميلات ولس بعدد كبير منهن . وعند هذه النقطة ، اعتقد الباحثون أن أى تغير فى الانتاجية لابد وأن يرجع إلى التغيير فى جداول العمل المزمع عملها والتى درج الباحثون على مناقشتها مع العاملات أولا قبل تطبيقها . وقد انحصرت هذه التغييرات فيما يلى :

١ ـ إعطاء العاملات فترتين للراحة مدة كل منها خمسة دقائق ، الأولى فى الساعة العاشرة صباحا والثانية فى الساعة الثانية بعد الظهر وذلك لفترة خمسة أسابيع .

٢ ـ زيادة مدة فترات الراحة الى عشرة دقائق وذلك لفترة أربعة اسابيع .

٣ ـ زيادة عدد فترات الراحة الى ستة فترات مع تقصير مدة كل منها الى خمس دقائق وذلك لفترة أربع أسابيع .

٤ ـ اختصار فترات الراحة الى فترتين طول كل منها عشر دقائق ، مع تقديم بعض المشروبات والطعام الخفيف أثنائها ، وقد تم تعديل طول الفترة الأولى للراحة بزيادتها الى خمس عشر دقيقة فيما بعد ، وذلك لفتره استمرت عدة شهور .

٥ ـ ادخال بعض التغييرات الاخرى مثل تقصير عدد ساعات العمل اليومية بما يعادل ساعة كاملة وكذلك إعطاء أيام السبت أجازه ، وذلك لفترة اثنا عشر أسبوعا .

وفى أثناء كل هذه التغييرات فقد لاحظ الباحثون أن الانتاجية زادت بشكل مضطرد. وبالرغم من إنخفاض الانتاجية الكلية نتيجة لإلغاء أيام السبت ، إلا أن إنتاجية يوم العمل الواحد لم تتأثر بل زادت . وقد كان من الممكن عند هذه النقطة إنهاء التجربة بالقول أن هناك علاقة طردية بين فترات الراحة وكذلك عدد ساعات العمل من ناحية وبين الانتاجية من ناحية أخرى إلا أنه فى

سبتمبر عام ١٩٣٨ ولفترة اثنا عشر أسبوعا قام الباحثون بالغاء فترات الراحة وكذلك المرطبات والمأكولات الخفيفة مع إرجاع عدد ساعات العمل اليوميه الى ما كانت عليه قبل إجراء التجربة ، مع ذلك ارتفعت الإنتاجية الى أعلى مما كانت عليه وظلت ثابته عند هذا المستوى الجديد .

وبالإجمال ، فقد أثبتت هذه التجربة التى استمرت عدة سنوات أنه لم تكن هناك أيه علاقة بين فترات الراحة والانتاجية . أضف الى ذلك أن معدل تمارض العاملات فى غرفة الاختبار بلغ ثلث نفس المعدل خارجها (أى فى المصنع) . كذلك لاحظ الباحثون أضا وجود دافع قوى لدى العاملات على المجئ الى العمل . حتى أنهم لم يعدن بحاجة إلى من يشرف عليهم ويراقبهم .

وبمناقشة العاملات إتضح عدم وجود تفسير واضح لديهن عن السبب فى إزدياد معدل السرعة فى انجاز العمل ، بل والأكثر من هذا أنهم لم يلاحظن أنهم أصبحن أكثر سرعة فى الاداء عن ذى قبل . وعلى النقيض مما هو متوقع ، فقد أشرن الى وقوعهن تحت ضغوط عمل أقل وإرجاع ذلك الى عدم وجود المشرف بتسلطه المعروف .

وفى نفس الوقت فانه يجب علينا أن نتذكر أن غرفة الاختبار كانت تقع تحت الاشراف المباشر للباحثين وليس مشرفى العمل . كذلك يجب تذكر أن أسلوب الباحثين انحصر فى شرح التغيير للعاملات ثم الحصول على تعاونهم مع أخذ آرائهن فى الاعتبار بل والسماح لهن باتخاذ بعض القرارات أيضاً .

وقد إستخلص الباحثون مما سبق أن هناك بعض العوامل التى ترجع إلى المشرفين والتى تؤدى إلى انخفاض الإنتاجية . وقد أدى ذلك بهم إلى قيامهم بعمل برنامج كامل وشامل للمقابلات الشخصية مع جميع العاملين بالمصنع . وقد كانت هذه المقابلات فى بدايتها من النوع الموجه وذلك للحصول على اجابات محددة على أسئله محددة . الا أنه أتضح للباحثين أن العمال كانوا أكثر

ميلا الى الحديث عن أشياء أخرى مختلفة ، الأمر الذى حدا بهم إلى جعل هذه المقابلات مفتوحة ، أى غير موجهة . وقد اسفرت هذه المقابلات عن وجود بعض الشكاوى تجاه بعض الظروف المادية للعمل مثل الإضاءة والتهوية ، الا أن بعضها كان موجهاً الى المشرفين وأساليبهم فى الإشراف .

وقد انحصرت النتائج النهائية فى أن العمل ، نشاط اجتماعى ، وحيث أن الصناعة الحديثة قد أدت الى إضعاف الروابط الاجتماعية بين الأفراد ، فأن تكتلهم فى شكل جماعات أصبح شيئا أساسياً . أضف الى ذلك أن التغيرات التكنولوجية عادة ما تؤدى الى تغيير طبيعة العلاقات الرسمية وغير الرسمية بين أفراد جماعات العمل المختلفة داخل المنظمة ، الأمر الذى يؤدى الى إضعاف الشعور بالإنتماء لدى أفرادها، الأمر الذى يعكس نفسه فى شكل الأعداد المتزايدة من الشكاوى الموجهة الى ظروف العمل والإشراف .

وقد اتضح للباحثين أيضاً وجود تنظيمات غير رسمية داخل الشركه على درجة عالية من القوة والتماسك ، وأن العاملين يشعرون بولاء شديد تجاه هذه الجماعات الى الدرجة التى أصبحت فيه قادرة على إملاء ما يجب عمله عليهم . وقد كان مفهوم هذه الجماعات عن الإدارة فى ذلك الوقت أنها تسعى الى الاستغناء عن غير الأكفاء من العاملين ، وهذا هو السبب فى اقرارها لمبدأ تقييد الإنتاج حتى لا تستطيع الادارة إكتشاف غير الأكفاء من العمال ، ضاربين بنظم الأجور التشجيعية عرض الحائط .

الأبعاد الأساسية لنظرية العلاقات الانسانية :

مما سبق يتضح لنا أن هناك مجموعة من الأبعاد الأساسية التى قامت عليها نظرية العلاقات الانسانية أو النظرية الكلاسيكية الحديثة للتنظيم يمكن إجمالها فيما يلى :

١ - ركزت نظرية التنظيم على فكرة أن المنظمة بناء اجتماعى وليس

اقتصادى ، وعليه فإن إشباع الحاجات الاجتماعية للأفراد العاملين بها يصبح هدفاً رئيسياً .

٢ ـ ركزت النظرية فى رؤيتها للمنظمة على الشكل غير الرسمى لها ، أى أنها أعطت أولوية أولى لجماعات العمل غير الرسمية التى تتكون بداخلها ، كما أوصت بضرورة تشجيعها على الظهور لأن ذلك جزء من الطبيعة البشرية ذاتها.

٣ ـ إفترضت النظرية عدم وجود تناقص بين أهداف التنظم الرسمى وأهداف التنظيم غير الرسمى ، بمعنى أن إشباع حاجات التنظيم غير الرسمى يؤدى تلقائياً إلى تحقيق أهداف التنظيم الرسمى .

٤ ـ ركزت النظرية على ضرورة الاهتمام بالقاعدة العريضة من المشرفين من حيث الاختيار الإعداد والتدريب كضمان لاحداث التكامل بين التنظيم الرسمى وغير الرسمى ، وبذلك يصبح هذا الاشراف الجيد بمثابة الأداة التى يمكن من خلالها زيادة الانتاجية .

٥ ـ ركزت النظرية على مفهوم « الرجل الاجتماعى » بمعنى أن الفرد العامل لا يمكن النظر إليه على أنه رجل أقتصادى يسعى لتحقيق أقصى ما يمكن فى عالمه المادى بل أنه رجل اجتماعى يسعى إلى اشباع حاجاته الاجتماعية حتى ولو كان ذلك على حساب حاجاته الماديه .

الانتقادات الموجهة الى نظريه العلاقات الانسانيه :

هناك عدة انتقادات يمكن توجيهها الى نظرية العلاقات الانسانية يمكن اجمالها فيما يلى :

١ ـ يعاب على هذه النظرية أنها لم تنهج الأسلوب البحثى العلمى ، بمعنى أنها قامت فى بدايتها على دراسة العلاقة بين بيئة العمل المادية من ناحية والانتاجية من ناحية أخرى بإفتراض وجود علاقة طردية بينهما . ولما لم

تتحقق هذه النتائج إتجهت الدراسة وجهة أخرى خالية من أية فروض علمية مسبقة يراد التأكد من صحتها وبمعنى آخر ، فأن النظرية يجب أن تقوم على مجموعة من الفروض الموضوعة مسبقا والتى يجب إختبار صحتها وهذا شئ لم يتوافر لدى الباحثين بمصنع هوثورن .

٢ - يؤخذ على النظرية أيضاً أن بعض التجارب التى تضمنتها شملت عدداً محدوداً من العاملين ، الأمر الذى لا يمكن من خلاله من وجهة النظر الاحصائية ، التثبت من دقة نتائجها . وعليه فأن تعميم نتائج التجارب أمر مشكوك فيه من الناحية الاحصائية .

٣ - افترضت النظرية أن إشباع الحاجات الاجتماعية للأفراد يؤدى بالتبعية إلى تحقيق الأهداف الرسمية للمنظمة . ولا شك أن هذه علاقة سطحيه لا يمكن أخذها على علاتها ، ذلك أن الانتاجيه تتحدد وفقا لعدد كبير من العوامل وكذلك وفقا لطبيعة التفاعل بينها (١) .

٤ - ركزت النظرية على الدوافع اللاجتماعية باعتبارها الدافع الوحيد الذى يحرك سلوك العاملين متجاهله فى ذلك باقى الدوافع ، وهذا الأمر غير صحيح ، وذلك لوجود العديد من الدوافع الأخرى التى لا يمكن تجاهلها .

٥ - اعتبرت النظرية أن ولاء الفرد للجماعة شئ أساسى يصبوا إليه كل عامل . بمعنى آخر ، فقد ركزت النظرية على أهمية الجماعه وذلك على حساب أهمية الفرد . وقد أثبتت العديد من الدراسات فيما بعد عدم الصحه المطلقه لهذه النظرية ، وذلك أن الجماعة قد لا تحمل أى معنى للفرد إذا لم يرغب فى الانضمام إليها . وبالتالى ، فأن قوة الجماعة فى تأثيرها على الفرد لا تتحقق إلا برغبة الفرد فى الانتماء إليها أولاً .

---

(١) حنفى سليمان ، السلوك التنظيمى والأداء ، دار الجامعات المصرية ، ١٩٧٤ ص ٢٣ - ٤١ .

٦ - ركزت النظرية على التنظيم غير الرسمى بإعتباره الركيزة الأساسية فى البناء التنظيمى للمنظمة متجاهلة بذلك التنظيم الرسمى ذاته . وبالرغم من أهمية التنظيم غير الرسمى ، إلا أن ذلك لا يلغى بأى حال من الأحوال وجود التنظيم الرسمى . أضف إلى ذلك أنه لايمكن بناء هيكل تنظيمى فى غيبة الشكل الرسمى للتنظيم .

٧ - ركزت النظرية على تدريب المشرفين باعتباره المفتاح القادر على حل جميع مشاكل المنظمة ، وقد أثبتت الممارسة العملية أن للتدريب دوراً محدداً لا يمكن تخطيه ، كما أن التدريب فى بعض الأحيان قد يكون سببا فى الاحباط الذى يصيب بعض المشرفين أنفسهم ، وهذا يناقض ما تفترضه النظرية .

وبالرغم من هذه الانتقادات فانه يرجع إلى تجارب هوثورن الفضل الأول فى فتح الباب على مصراعيه لدراسة السلوك البشرى داخل المنظمة ، حتى أن هذه التجارب يمكن النظر اليها على أنها بداية الانطلاقة الحديثة نحو دراسة وفهم السلوك الادارى وسلوك العاملين فى منظمات الأعمال .

الفصل الثـالث

النظرية الحديثـة للتنظيم

انتهجت النظرية الحديثة للتنظيم مناهج عدة فى نظرتها للمنظمة . هذا ويمكن تقسيم هذه المناهج إلى (١) النظرية السلوكية ؛ (٢) نظرية اتخاذ القرارات، (٣) النظرية البيولوجية أو الرياضية [1] . وبالرغم من هذا التقسيم فإن هناك تداخلا بين هذه المناهج جميعها . فعلى سبيل المثال نجد أن هربرت سيمون ، وهو أحد رواد منهج اتخاذ القرارات ، يبنى نظريته إلى حد ما على أعمال شستر برنارد الذى كان من أوائل من انتهج المنهج السلوكى .

أولا ـ النظريات السلوكية للتنظيم :

يمكن القول بشكل عام أن معظم أصحاب النظريات السلوكية للتنظيم كانوا أقل اهتماماً بالتحديد الدقيق للاتجاهات والأشكال التى يمكن أن يأخذها التنظيم فى نفس الوقت الذى اهتموا فيه كثيراً بإبراز تلك العوامل التى أغفلتها النظرية الكلاسيكية .

كان أصحاب النظريات السلوكية على علم تام بأن المنظمة تتكون من مجموعات من العناصر البشرية . وعليه ، فإن هناك العديد من المتغيرات التى يجب التعامل معها . وبالتالى ، فإن إحداث أى تغيير فى أحد أو بعض هذه العوامل لابد وأن يصاحبه ردود فعل كثيرة من باقى العوامل . فالأوامر والسياسات الخاصة بالعمل ، مهما كانت صريحة وواضحة ، فإنها ولاشك تصبح غامضة وعرضة للتأويل والتفسير من جانب أولئك الذين يتولون نقلها إلى الآخرين أو من جانب أولئك الذين يتولون وضعها موضع التطبيق العملى .

---

(1) Ernest Dale Manegement Thard and Practice, Mc Graus Hill Book Co., New York, 1969, P. 199 .

وعليه ، فقد كان أصحاب النظريات السلوكية على علم بوجود العديد من القوى الدافعة التى تحرك سلوك العاملين ، بجانب تلك الدوافع التى قامت عليها النظرية الكلاسيكية والنظرية الكلاسيكية الحديثة ، الأمر الذى قد يولد أهدافاً فردية للعاملين تختلف تماما عن تلك التى تمليها عليهم منظماتهم .

١ ـ شستر برنارد [١] Chester Barnard

يعتبر برنارد من أوائل الكتاب الذين كتبوا عن التنظيم منتهجين فى ذلك المنهج السلوكى . ينظر برنارد إلى المنظمة على أنها نظام تعاونى ، وهو تعريف لن يعترض عليه أى من الكتاب الكلاسيكيين . إلا أنه قام بإعطاء وزن كبير للعوامل النفسية والاجتماعية التى تؤثر على درجة التعاون المطلوبة داخل المنظمة وذلك بعكس الكتاب الكلاسيكيين .

ففى حين تنادى النظرية الكلاسيكية بأن السلطة يجب أن تفوض من أعلى إلى أسفل داخل المنظمة ، نجد أن برنارد ينادى بأن السلطة يتم تفويضها من أسفل إلى أعلى ، وفى ذلك يقول « أن الفرد عادة ما يكون على استعداد لتقبل أية رسالة بإعتبارها أمراً صادراً إليه إذا توافرت أربعة شروط متتابعة وهى : (١) إذا كان قادراً على فهم واستيعاب الرسالة .(٢) إذا كان يعتقد أن الرسالة تتناقض مع أهداف المنظمة ، (٣) إذا كان يعتقد أنها تتمشى مع أهدافه الشخصية ، (٤) إذا كان قادراً من الناحية الذهنية والجسانية على مواكبتها [٢] » . ويمكن شرح ما عناه برنارد بحالة ذلك المشرف الذى حضر دورة تدريبية موضوعها العلاقات الإنسانية حيث تم إعطائه العديد من المعلومات الخاصة بأهمية المعاملة الحسنة للمرؤوسين وكذلك طريقة التعامل معهم حين ارتكابهم لأية أخطاء ، بمعنى أنه إذا لم يقم المرؤوس بأداء عمله كما يجب فإنه يجب

---

(1) Chester Bernard, the Fumctiois of the EXecutie, Harvard Oniverist Press, Gambridge, Mass., 1938.

(2) IBID, p. 165 .

على المشرف أن يشرح له الخطأ وأسبابه وأن يحاول التأثير عليه حتى لا يقع فيه مرة أخرى ، وذلك عكس ما كان يسير عليه المشرف فى تعامله الفعلى معهم من قبل . وبالرغم من هذه المعلومات الجديدة للمشرف إلا أنه لا يستطيع فهمها على حقيقتها بل ويعيد تفسيرها بأن الإدارة أصبحت لينة أو أنها أصبحت خائفة من العمال ونقاباتهم . وعليه ، فإن وضع هذه التعليمات موضع التنفيذ العملى أمر يتعارض مع أهداف المنظمة ، كما يراها هو كذلك فإن هذه التعليمات تتعارض أيضاً مع أهدافه هو (نظراً لأنه سوف يحاسب وفقاً لمقدار ما استطاع إنتاجه أو انجازه) . وعليه ، فإنه بالرغم من صدور تعليمات محددة من الإدارة العليا خاصة بطريقة تعامل المشرف مع مرؤوسيه ، وفإن هذه التعليمات لن تطاع إلا إذا قامت الإدارة بتغيير اتجاهات المشرف نفسه أو استبداله بآخر .

كذلك لاحظ برنارد أن النظرية الكلاسيكية ركزت كثيراً على الدوافع المادية . وفى رأيه ، أن هذه الدوافع المادية لا تصلح كمحرك لسلوك البشر إذا ما تجاوزوا مستوى الكفاف وذلك باستثناء مجموعات صغيرة منهم . وعليه ، فقد كان يرى أن هناك العديد من الدوافع الأخرى التى يجب الاهتمام بها مثل الرغبة فى التميز والقوة ، ظروف العمل المادية ، الشعور بالفخر ، الارتباط بالآخرين - الرغبة فى المشاركة فى الأحداث ، والرغبة فى الانتماء إلى الجماعات للحصول على مساندتها . وقد أوضح برنارد فى كتاباته أن هذه الدوافع جميعها لا تعمل دفعة واحدة لتحريك سلوك الأفراد ، كما أن أهميتها النسبية تتغير من وقت لآخر . أما بالنسبة للمنظمة فقد لا تستطيع إشباع جميع هذه الدوافع على الإطلاق . لذلك فإنه يجب عليها أن تلجأ إلى منطق « التأثير » فى محاولة تحريك سلوك العاملين بها إلى الأفضل . ولا تعنى كلمة التأثير هنا استخدام أنظمة الحوافز الإيجابية فقط بل والسلبية أيضاً .

وأخيراً ، فقد لفت برنارد الأنظار إلى أهمية التدريب وضرورة إعداد القادة داخل المنظمة آخذاً فى الاعتبار أن المنظمة الجيدة لا تخلقها إلا إدارة جيدة .

٥ ـ كـاتز وكــان Katz and Kahn

ركز كاتز وكـان فى رؤيتهم للمنظمـة على طبيعة الأدوار التى تنطوى عليهـا . لا تتكون المنظمة من مجموعة الوظائف المختلفة بهـا والتى تحدد واجبـات وسلطات ومسؤوليـات كل منهـا ، بل من مـجـموعـة الأدوار التى تتضمنهـا . هـذا ويمكن تعـريف الـدور بأنـه مـجموعـة العـلاقات المبـاشـرة وغـير المباشرة التى تربط شاغل الوظيفة بالآخرين داخل المنظمة وخارجها . وعليه ، فهناك مجموعة الأدوار أو التوقعات التى يستقبلها (المرسلة من الآخرين له) . ونتيـجـة لأن كل فرد يـحمل فى جعبتـه تصوراته هـو عـن توقـعاته تجاه نفسه والآخرين وكذلك تصوراته عن توقعات الآخرين بالنسبة له ، فإن ذلك يولد احتـمـالات عـديـدة لحـدوث الكثـير مـن التـضـارب بين كل من التوقعات المرسلة والتوقعات المستقبلة ، وهو مـا يعرف باسم « تضارب الأدوار » . وبالتـالى ، فإن التنظيم لا يجب عليـه أن يتجـاهل مثل الأدوار بما تحـويه من تضارب ، بل يجب عليه أن يعمل دائمـاً على محـاولة علاجه بشتى الطرق الإيجابية .

٣ ـ بـــاك Bakke

ركز باك فى نظرته للمنظمة على عملية التفاعل fusion Process التى تنطوى عليها . فالفرد ، من ناحية ، يأمل فى أن يستغل المنظمة لتحقيق أهدافه الشخصية ، وفى نفس الوقت الذى تحاول فيه المنظمة ، من ناحية أخرى ، إستغلال الفرد لتحقيق أهدافها هى ، وعليه فإن عملية التفاعل يقصد بها تلك العملية التى من خلالها تستطيع المنظمة أن تغير الفرد لصالحها والتى من خلالها أيضاً يستطيع الفرد أن يؤثر على المنظمة لصالحه هو . وبالتالى ، فإن وجهة نظر باك ترمى إلى شرح طبيعة التفاعل التى تحدث داخل المنظمـة ، لا إلى وضع مجموعة القواعد التى تنظمها .

٤ ـ ارجـــيرس Criss Arghuia

يعتبر ارجيرس من أكثر الكتاب انتقادا للنظرية الكلاسيكية للتنظيم . وفى ذلك يقول أن هناك تناقضا أساسيا بين مقومات الشخصية الناضجة من ناحية وبين متطلبات ومبادىء التنظيم الكلاسيكية من ناحية أخرى . فالنظرية الكلاسيكية من خلال مبادئها المعروفة بالتخصص وتقسيم العمل ووحدة الأمر ونطاق الإشراف تؤدى إلى جعل الشخصية الناضجة شخصية سلبية وتابعة ، لا تستغل إلا القليل من قدراتها وتتسم بقصر النظر فى رؤيتها للأمور .

إن مثل هذا التناقض بين الشخصية الناضجة ومتطلبات التنظيم الكلاسيكى تتضح بجلاء كلما قام التنظيم على المبادىء السابق ذكرها بشكل غير مرن ، كلما انخفض المستوى التنظيمى للفرد داخل المنظمة ، وكلما اتسمت الأعمال بالتكرار والسطحية كما هو الحال فى خطوط الإنتاج والتجميع .

٥ ـ رنسيس ليكـرت Rensis Iikart

ركز ليكرت فى نظرته للتنظيم على مفهومى القيادة والعمل الجماعى . وعليه فإنه يرى أن المنظمة يجب أن تتكون من مجموعات أو فرق عمل وليس من إدارات أو أقسام بالمعنى التقليدى ، على أن يتم ربط هذه الفرق ببعضها البعض من أدنى التنظيم إلى أعلاه مما أسماه « العضوية المزدوجة » ، والتى تتمثل فى أن يقوم رئيس مجموعة العمل فى المستوى الإدارى الأدنى بالمنظمة برئاسة مجموعته وأن يكون عضوا فى مجموعة العمل التى تعلوا مستواه التنظيمى مباشرة . ومن الناحية الأخرى ، فإن أسلوب العمل واتخاذ القرارات على جميع المستويات داخل المنظمة يجب أن يسير وفقا لمنطق العمل الجماعى، أى وفقا لمنطق المشاركة فى الإدارة .

ثانيا ـ نظرية اتخـاذ القـرارات :

تنظر هذه النظرية إلى عملية اتخاذ القرارات كمحور أساسى لبناء التنظيم ذاته . لاشك أن هناك العديد من القرارات التى تقوم المنظمة باتخاذها ، إلا أن مثل هذه القرارات يمكن ترتيبها فى شكل هرمى متدرج يوضح التتابع المنطقى

لها فعلى سبيل المثال يمكن القول أن القرار الأول الذى يجب إتخاذه هو الذى يتعلق بالمزيج الإنتاجى الأمثل ، يليه ذلك القرار الذى يرتبط بتخطيط الاحتياجات البشرية وتكوينها ، يليه ذلك القرار الذى يرتبط بتمويل كافة احتياجات المنظمة وكذلك باقى القرارات الأخرى المتعلقة بالتشغيل .

وقد استطاع هربرت سيمون أن يستخدم فكرة هرم القرارات كأسلوب لبناء التنظيم ذاته . وقد اقترح امكانية تصميم الهيكل التنظيمى حول تلك النقاط التى يتم عندها إتخاذ القرارات وكذلك الأشخاص الذين يتوافر لديهم المعلومات التى تتطلبها عملية إتخاذ القرارات . وفقا لهذا المنطق ، فإنه يصبح من غير المنطقى التفرقة بين المدير التنفيذى والمدير الاستشارى كما جاء بالنظرية الكلاسيكية .

ثالثا ـ النظرية البيولوجية أو الرياضية :

يرجع السبب فى تسمية النظرية الرياضية للتنظيم بالنظرية البيولوجية أن هذه النظرية تنظر إلى المنظمة نظرتها إلى الكائن الحى ، بمعنى أنها تولد ثم تنمو ثم تتهاوى ثم تموت . وكأى كائن حى ، فإن المنظمة تتكون من مجموعة من الأجزاء التى تتفاعل مع بعضها البعض بطرق عدة ومعقدة ، وهذا هو منطق مفهوم الأنظمة .

وعليه ، فإن هذه النظرية ترى أن المنظمة نظام يتكون من مجموعة من الأجزاء فهى المدخلات والأنشطة والمخرجات ، وأن هناك درجة عالية من التفاعل الرأسى بين المدخلات بعضها البعض والأنشطة بعضها البعض والمخرجات بعضها البعض ، كما أن هناك درجة عالية من التفاعل الأفقى بين كل من المدخلات والأنشطة والمخرجات . أضف إلى ذلك أن المنظمة لا تعيش فى عزلة عن العالم الخارجى المحيط بها ، وإنما تؤثر على هذه البيئة الخارجية وتتأثر بها أيضا . وعليه ، تصبح البيئة الخارجية بمثابة المصدر الذى من خلاله تأتى المعلومات مرة ثانية إلى المنظمة ، وهى المعلومات التى تطلق عليها لفظ

« إرجاع الأثر » Feedback والتى قد تكون إيجابية أى مؤكدة وأن المنظمة تسير كما ينبغى ، أو سلبية ، أى تشير إلى وجود خلل ما بها ويجب العمل على إصلاحه . وأخيراً ، فإن ما يتميز به النظام أيضاً هو ضرورة وجود نوع من التوازن أثناء نموها . ولا يعنى هذا التوازن ضرورة أن تزداد المدخلات والأنشطة والمخرجات بمقادير متساوية ، وإنما يعنى ذلك ضرورة أن تتم هذه الزيادة ، التى تعبر عن النمو بنسب محددة .

الأبعاد الأساسية للنظرية الحديثة :

مما سبق يتضح لنا أن هناك مجموعة من الأبعاد الأساسية التى قامت عليها النظرية الحديثة للتنظيم يمكن إجمالها فيما يلى :

١ - قامت النظرية على مفهوم تعدد الدوافع التى تحرك السلوك البشرى ، وبذلك فهى أقرب ما تكون إلى الطبيعة البشرية . بمعنى آخر ، فإن النظرية تنظر إلى الفرد بإعتباره رجلا إقتصاديا وإجتماعيا فى نفس الوقت .

٢ - قامت النظرية على فكرة التفاعل بين جميع العناصر البشرية على اختلاف مكوناتها السلوكية داخل المنظمة الواحدة . وبالرغم من هذا التعقيد ، إلا أن هذا التفاعل يشكل جزءاً أو مكونا هاما من مكونات التنظيم لا يمكن تجاهله .

٣ - استهدفت النظرية العمل على زيادة إنتاجية الفرد ، وقد كان سبيلها إلى ذلك هو دراسة وفهم السلوك البشرى .

٤ - ركزت النظرية على كل من التنظيم الرسمى وغير الرسمى داخل المنظمة الواحدة وكذلك على ضرورة احداث التكامل بينهما من خلال المفاهيم الإدارية السلوكية المختلفة مثل القيادة والمشاركة فى اتخاذ القرارات .

الانتقادات الموجهة للنظرية الحديثة :

هناك مجموعة من الانتقادات يمكن توجيهها الى النظرية الحديثة يمكن اجمالها فيما يلى :

١ - بالرغم من تعدد النظريات أو وجهات النظر التى تدخل فى نطاق النظرية الحديثة ، إلا أن معظمها جاء خالياً من التحديد الواضح لماهية الشكل التنظيمى للمنظمة وذلك بعكس النظرية الكلاسيكية .

٢ - وجهت بعض هذه النظريات (ارجيرس على سبيل المثال) العديد من الانتقادات اللاذعة إلى مبادىء التنظيم الكلاسيكية ، إلا أنها فشلت فى نفس الوقت فى وضع مبادىء أخرى بديلة . وبالرغم من تسليمنا بأهمية هذه الانتقادات ، إلا أنها لا يجب أن تعنى الاستغناء التام عن المبادىء الكلاسيكية ذلك أن هذه المبادىء لا زالت أساسية ومطلوبة لتحديد النواحى التنظيمية المتعلقة بالمنظمة .

٣ - أدى تعدد النظريات الداخلة فى نطاق النظرية الحديثة بأنواع من الغموض فى فهم ماهية هذه النظرية . وإذا دققنا بعين فاحصة فى هذه النظريات لوجدنا أن معظمها يقول نفس الشىء تقريباً وإن اختلفت المسميات . فعلى سبيل المثال تتشابه جميع هذه النظريات فيما يتعلق بفكرة تعدد الدوافع ، كما أنها تركز على أهمية الدور الذى تلعبه القيادة داخل المنظمة ، كما أنها تشير إلى أهمية التفاعل بين أفراد المنظمة الواحدة (النظرية الرياضية ، مفهوم الأدوار لكانز وكان ومفهوم التفاعل لباك) .

٤ - إن إضافة الافتراض القائل بأن الانسان رجل اجتماعى (بجانب كونه رجلا اقتصاديا) وأن المنظمة وحدة اجتماعية (بجانب الشق الاقتصادى لها)

كمياً مقنعاً وذلك بعكس النظرية الكلاسيكية التى قدمت العائد المادى سواء على مستوى الفرد أو المنظمة كمعيار كمى مقنع يمكن الأخذ به .

٥ - افترضت النظرية ، نظراً لكونها خليطاً من افتراضات النظرية الكلاسيكية والنظرية الكلاسيكية الحديثة ، أنها صالحة للتطبيق على جميع أنواع المنظمات ، وقد لا يكون ذلك صحيحاً كما سيأتى ذكره فى الفصل الرابع .

وبالرغم من الصعوبات التى تثيرها النظرية الحديثة وخاصة فيما يتعلق بتحديد الأهداف وطرق قياسها وعدم القدرة على التنبؤ الدقيق بسلوك البشر ، ألا أنها تعتبر أقرب النظريات إلى الطبيعة البشرية ذاتها .

الفصـــل الرابـــع

التقييم الشــامل لنظريات التنظيم

سبق أن إستعرضنا فى الفصول السابقة جميع نظريات التنظيم بشكل مختصر من حيث الدراسات التى إنطوت عليها ، أبعادها الأساسية ، وكذلك الانتقادات التى وجهت إلى كل منها . وسوف نحاول فى هذا الفصل عمل تقييم شامل لجميع هذه النظريات بهدف التعرف على أفضلها ، إن صح مثل هذا القول .

بمقارنة النظرية الكلاسيكية بالنظرية الكلاسيكية الحديثة للتنظيم تتضح لنا عدة أشياء هامة يمكن تلخيصها فيما يلى :

١ - إن كل من النظريتين لم تختلفا من حيث الهدف ، إلا هو دراسة انتاجية العاملين والعمل المستمر على زيادتها .

٢ - فى حين ركزت النظرية الكلاسيكية بصفة أساسية على التنظيم الرسمى ركزت النظرية الكلاسيكية الحديثة على التنظيم غير الرسمى كالبنيان الأساسى للمنظمة .

٣ - فى حين افترضت النظرية الكلاسيكية أن التركيز على التنظيم الرسمى هو السبيل الوحيد لزيادة انتاجية الفرد ركزت النظرية الكلاسيكية الحديثة على التنظيم غير الرسمى لتحقيق ذات الهدف .

٤ - لم تهمل النظرية الكلاسيكية دوافع البشر وإنما افترضت أن العامل إنسان رشيد ، وبالتالى ، فإن ما يحرك سلوكه أساسا هو المال ومحاولة الاستزادة منه . أما النظرية الكلاسيكية الحديثة فإنها لم تهمل دوافع البشر أيضاً وإنما افترضت أن العامل انسان اجتماعى ، وعليه ، فإن ما يحرك سلوكه أساساً هو الجماعة التى ينتمى إليها . بمعنى آخر ، فإننا نجد أنه فى حين افترضت

النظرية الكلاسيكية أن الدوافع المادية هى المحرك الرئيسى لسلوك البشر ، افترضت النظرية الكلاسيكية الحديثة أن الدوافع الاجتماعية هى المحرك الرئيسى لهذا السلوك .

٥ - فى حين افترضت النظرية الكلاسيكية أن المنظمة تنظيم رشيد يهدف إلى تحقيق أقصى ربح ممكن ، افترضت النظرية الكلاسيكية الحديثة أن المنظمة تنظيم اجتماعى يهدف إلى تحقيق أقصى المكاسب للأفراد المنتمين اليه ، وبذلك يمكن أن تتحقق أهداف التنظيم الرسمى عن هذا الطريق .

من هذه المقارنة يتبين لنا أن كل من النظريتين تعتبر نقيضة الأخرى تماما ، وذلك بسبب التناقض فى الافتراضات التى قامت عليها كل منهما . وعليه فإنه يصعب علينا قبول النظرية الكلاسيكية على أساس أنها النظرية الصحيحة ، أو العكس . نظراً لأن افتراضات كل نظرية ليست افتراضات خاطئة فى حد ذاتها .

أما بمقارنة النظرية الكلاسيكية بالكلاسيكية الحديثة للتنظيم ، فإنه من الواضح أن هذه الأخيرة ، أخذت مكانا وسطا فيما يتعلق بالإفتراضات التى قامت عليها ، حيث استطاعت أن تجمع بين كل من افتراضات النظرية الكلاسيكية والنظرية الكلاسيكية الحديثة . إلا أن النظرية الحديثة بما تضمنته من مفاهيم سيكلوجية تثير عدة تساؤلات هامة يمكن إجمالها فيما يلى :

- هل من الممكن تطبيق فلسفة المشاركة فى الإدارة فى كل موقف وفى كل منظمة ؟

- هل تؤدى هذه الفلسفة إلى زيادة الإنتاجية بالضرورة ؟

- هل يتميز العمل الجماعى دائما بتفوقه على الأداء الفردى ؟

- هل من الممكن دائماً تكوين فرق العمل الفعالة ؟

- هل يمكن لكل مدير أن تتوافر فيه الصفات القيادية المطلوبة ؟ وإذا لم تتوافر ، فهل يمكن تنميتها دائما ؟

- هل يمكن توقع نوعا من التميز حين قيام الأفراد بمقارنة ما يحصلون عليه من المنظمة مقابل ما يقدمونه لها ؟

- هل يمكن فى جميع الأحوال تصميم الأعمال بالمنظمة بحيث تتوافق مع شخصيات الأفراد بها ؟

لاشك إن اجابات هذه التساؤلات جميعا تتلخص فى نعم ولا ، وذلك الأمر يتوقف على نوع الموقف ونوع المنظمة ذاتها .

مما سبق يتضح لنا مرة ثانية أنه من الصعوبة بمكان قبول النظرية الحديثة للتنظيم أيضا بإعتبارها النظرية الأحسن بالرغم من جمعها لإفتراضات النظرية الكلاسيكية والنظرية الكلاسيكية الحديثة ، وذلك بسبب الميوعة وعدم التحديد التى تنطوى عليها والتى أوضحتها التساؤلات السابقة .

وبشكل عام يمكننا القول أنه إذا أخذنا افتراضات أى نظرية كمعيار للمفاضلة ، فإننا نجد أن النظرية الحديثة هى أقربهم إلى المنطق ، إلا أنه إذا أخذنا القدرة على التحديد ودرجة الوضوح معياراً للمفاضلة ، فإننا نجد أن النظرية الكلاسيكية هى أقربهم إلى هذا المعيار .

مما تقدم فأن المعيار الذى يجب الاستناد اليه فى تفضيل نظرية على أخرى يكمن أساساً فى درجة قابلية انظرية على أن توضع موضع التطبيق العملى . وفى هذا الصدد ، قام الكاتب الحالى [1] فى إحدى مقالاته بوضع تصور لدراسة وتحديد النظرية الملائمة تحت عنوان « النظرية العملية للتنظيم Operative theory of Organ Bation . وتقوم هذه الفكرة على ثلاث خطوات رئيسية وهى :

١ - يجب النظر إلى كل منظمة بإعتبار أنها وحدة مستقلة ومتميزة عن غيرها من المنظمات . ويقصد بالتميز والاستقلال أن الخصائص التى تتسم بها قد تختلف

(1) Hanafi Soliman, Productivity Series, Industry Week, June, 1972.

تماماً عن تلك التى تتصف بها غيرها من المنظمات . وبشكل عام فإن هذه الخصائص تتركز أساسا فى حقيقة عمل المنظمة وكذلك نوع العمالة المطلوبة لها .

٢ ـ وفقا للخصائص السابق ذكرها ووفقا لدرجة التشابه أو التنافر بينها ، فإنه يمكن تصنيف المنظمات فى شكل مجموعات متجانسة تحمل كل مجموعة منها تلك المنظمات ذات الخصائص الواحدة .

٣ ـ وفقا لطبيعة مجموعات المنظمات ذاتها ، فإنه يمكن بإستخدام المنطق البسيط ، تحديد نوع نظرية التنظيم التى يتلائم معها .

وهناك عدة أشياء تميز فكرة «النظرية العملية للتنظيم» يمكن إجمالها فيما يلى :

١ ـ لا يمكن تفضيل نظرية ما للتنظيم على نظرية أخرى من فراغ ، وإنما يجب الاستناد الى معيار محدد للمفاضلة ، إلا وهو إمكانية التطبيق العملى.

٢ ـ نظراً للإختلافات القائمة بين مجموعات المنظمات ، فإنه قد يصعب فى الأحيان المناداة بوجود نظرية واحدة فقط للتنظيم بإعتبارها النظرية الأفضل التى يجب أن تسود ، كما هو الحال فى مجموعة المنظمات الصناعية .

٣ ـ إن تصنيف المنظمات ثم تجميع المشابه منها فى مجموعات منفصلة يزيد من قدراتنا على فهم هذه المنظمات ذاتها ، الأمر الذى يساعد فى النهاية على اختيار ما يناسبها من نظرية أو نظريات .

٤ ـ تتميز هذه النظرية بالحركية ، أى أنه إذا ما تغيرت العناصر المميزة لمجموعة ما من المنظمات ، فإنه يجب إعادة تصنيفها وإعادة اختيار ما يناسبها من نظريات التنظيم .

٥ ـ وأخيراً ، فإن هذه النظرة تأخذ فى الاعتبار جميع الافتراضات الخاصة بنظريات التنظيم الرسمى وكذلك تلك الخاصة بالعنصر البشر والتكنولوجيا السائدة ، بحيث يصبح اختيار النظرية الأفضل توقفاً على القدرة على فهم العلاقات المتبادلة بين هذه العناصر جميعاً .

هذا وتوضح المصفوفة التالية طريقة تصنيف المنظمات وكذلك نظريات التنظيم التى تتلائم معها .

مصفوفة المنظمات ونظريات التنظيم

نوع المنظمة	عناصر المنظمة	نظرية التنظيم المناسبة
العمل بشكل عام ، نجد أن العمل داخل هذه المجموعة من النوع المبرمج الذى يسهل معرفة بدايته ونهايته وكيفية أدائه كذلك فإن العمل يتطلب اتصالات هابطة من القمة إلى القاعدة كما يتطلب ضرورة تركيز سلطة اتخاذات القرارات . **العاملين** وفقاً لطبيعة العمل فإنه يتوقع من العاملين ضرورة اتباع التعليمات بدقة ، دون أية انحرافات ناشئة عن الاختلافات فى التكوين النفسى لكل منهم. **العمل** يتراوح بين درجة عالية من البرمجة (مثل خطوط الانتاج والتجميع) إلى درجة عالية من عدم البرمجة (العمل الإدارى) متوقفا فى ذلك على	١ - مجموعة المنظمات العسكرية ————————	النظرية الكلاسيكية للتنظيم

عناصر المنظمة	مجموعات المنظمات	نظرية التنظيم المناسبة
حجم المنظمة ودرجة التكنولوجيا المستخدمة . وفى معظم الأحيان ، فإن المنظمة يسودها كلا نوعى العمل المشار إليهما . إذا ما تصورنا ، حرية اتخاذ القرارات ، فى شكل مقياس ممتد ، فإنه من المتوقع أن نجد العاملين مبعثرين كل على نقاط من بداية المقياس حتى نهايته متوقفين فى ذلك على طبيعة عمل كل منهم وعلى المستوى التنظيمى الذى يوجد به داخل المنظمة وبشكل عام ، فإن الغالبية العظمى من العاملين الذى يعملون قرب قاعدة الهرم التنظيمى يتمتعون بحريات أقل فى اتخاذ القرارات ، والعكس صحيح قرب قمة الهـرم .	ب - مجموعة المنظمات الصناعية	كل من النظرية الكلاسيكية والنظرية الحديثة للتنظيم حيث يتم تطبيق الأولى وبتركيز شديد كلما اتجهنا الى قاعدة هرم المنظمة ، ويتم تطبيق الثانية وبتركيز شديد كلى اتجهنا الى قمة الهرم .

العمل يعتبر العمل داخل هذه المجموعة من المنظمات من النوع غير المبرمج بشكل عام . العاملين يتوقع من العاملين ضرورة تمتعهم بحريات أكبر فى العمل وفى اتخاذ القرارات ، نظراً لما تمليه طبيعة العمل ذاتها .	(ج) مجموعة المنظمات العلمية ومعاهد البحوث	النظرية الحديثة للتنظيم
العمل يعتبر العمل داخل هذه المجموعة من المنظمات من النوع غير المبرمج بشكل عام . العاملين يتوقع من العاملين ضرورة التمتع بحريات أكثر فى العمل وفى اتخاذ القرارات نظراً لما تمليه طبيعة العمل ذاتها .	(د) مجموعة المنظمات الغير هادفة للربح	النظرية الحديثة للتنظيم

البــاب الثــانى

وظـــائف المــديــر

مقدمة

تنحصر هذه الوظائف أساساً فى أربعة وظائف أساسية وهى وظائف التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة وبنفس هذا الترتيب ، وهى الوظائف التى توضح كيف يمارس المدير مهام وظيفته كمدير .

ينطوى هذا الباب على خمسة فصول رئيسية تتضمن كل منها عدداً من المباحث ، حيث يقوم المؤلف باستعراض سريع لجميع وظائف المدير فى الفصل الأول منها ، ثم العرض التفصيلى لكل وظيفة على حدة فى باقى الفصول الأربعة الباقية .

الفصل الخامس

استعراض عام لوظائف المدير

اتساقا مع أعمال وكتابات هنرى فايول فان المنهج الوظيفى للإدارة يركز على الأنشطة الإدارية التى يجب تأديتها لتحقيق أهداف المنظمة . وفى هذا الفصل سوف نتعرض للخصائص العامة لأهم وظائف الادارة وهى ، التخطيط، والتنظيم ، والتوجيه . والرقابة . ليس هناك أى اتفاق عام بين الكتاب والباحثين حول ما هى وظائف الادارة ، إلا أن معظمهم ، إن لم يكن جميعهم ، قد أوردوا هذه الوظائف الأربعة السابق ذكرها فى كتاباتهم . وبجانب هذه الوظائف التى تمثل أبوابا ثابتة فقد أضاف البعض منهم وظيفة خامسة وهى « التنسيق » .

وبالرغم من أن فايول ذكر مفهوم « التنسيق » كأحدى وظائف الادارة ، إلا أننا نميل إلى النظر إليه كأحد أهدافها ، وهذا هو ما سوف نناقشة فى نهاية هذا الفصل . إن هذه الوظائف الأربعة للادارة تمثل العمود الفقرى لما نسميه وظائف المدير . وعليه ، فان ما سوف نقدمه فى هذا الفصل لا يخرج عن كونه مجرد « عموميات » .

أولا ــ المنهــج الوظيفى للادارة :

بالاضافة إلى التركيز على ما يفعله المديرون ، فان هذا المنهج فى دراسة الادارة يركز أيضا على العمومية فى تطبيق هذه الوظائف . فبغض النظر عن كون المنظمة صغيرة الحجم أو كبيرة ، وبغض النظر عما إذا كان الحديث عن الادارة المتخصصة أو غير المتخصصة ، وبغض النظر عما إذا كانت المنظمة صناعية أم تجارية أو ذات طابع خدمى ، فان جميع المديرين يضطلعون بالقيام بأعباء وظائف التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة .

ويعتبر ما يفعله المديرون وكذلك عمومية ما يفعلونه وصفا للمنهج الوظيفى فى الادارة والذى يهدف إلى وصف ودراسة العملية الادارية .

ولا يجب الخلط بين وظائف الادارة ووظائف المنظمة . وعليه ، فان التمويل والانتاج والتسويق تعتبر بمثابة أمثلة على وظائف المنظمة ، فى حين أن التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة تعتبر أمثلة على وظائف الادارة أو المدير .

وبغض النظر عن وجود نوع من التخصص فى أداء وظائف المنظمة مثل مدير الانتاج ومدير التمويل ومدير التسويق ، إلا أن كل منهم يقوم فى نفس الوقت بتأدية جميع وظائف الادارة .

وبالإضافة إلى الفارق بين وظائف المنظمة ووظائف الإدارة . فهناك فارق آخر بين الأنشطة الفنية والأنشطة الادارية يجب الانتباه إليه . فإلى المدى الذى يقوم فيه المدير بالاضطلاع بأعباء وظائف التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، فانه يقوم بالاضطلاع بأعباء الأنشطة غير الإدارية . ومن الناحية الأخرى ، فالى المدى الذى يقوم فيه المدير بعدم توكيل الاعمال غير الإدارية إلى مرؤوسيه ويتولى تأديتها بنفسه ، فانه يضطلع بأعباء الأنشطة الفنية . فعلى سبيل المثال عندما يقوم رئيس الحسابات مثلا بتوجيه جهود مجموعة من المحاسبين الجدد ، فانه يقوم بتأدية عمل إدارى بطبيعته أما حينما يقوم بمراجعة بعض التقارير بنفسه ، فانه يقوم بتأدية عمل فنى فى هذه الحالة .

وحيث أن المدير عادة ما يكون أكثر قربا من الأعمال الفنية التى يؤديها ، لذلك فان الوقت الذى يتم تمضيته على الأنشطة الفنية عادة ما يكون أكبر عند مستوى الإدارة الإشرافية بالمقارنة المستويات الإدارية الأعلى .

فى الواقع ، فان ما نود قوله هو أن المدير لا يصبح مديرا إذا ما انغمس فى أداء العمل الفنى . وبنفس المنطق ، فان الموظف الذى لا يحمل أى لقب رئاسى يعمل فى الحقيقة كمدير إذا ما كان مسؤولا عن تأدية أى وظيفة من

وظائف الادارة . وبالتالى ، فان التفرقة المطلقة بين المديرين وغير المديرين التى تفرضها الألقاب والمسميات الوظيفية عادة ما تكون مضللة .

وحيث أن الوقت الذى يتم تمضيته فى أداء الأنشطة الإدارية وذلك الذى يتم تمضيته فى أداء الأنشطة الفنية يختلف باختلاف المستوى الادارى بالمنظمة، فان نسبة الوقت المنصرفة على التخطيط والتنظيم بالمقارنة بتلك المنصرفة على التوجيه والرقابة تختلف أيضا باختلاف المسوى الإدارى للمدير نفسه . ان رجال الادارة العليا الذين يهتمون اهتماما أكبر بمستقبل منظمتهم قد يمضون وقتا أكثر نسبيا فى تأدية وظائف التخطيط والتنظيم . ومن الناحية الأخرى ، فان أفراد المستوى الاشرافى الأول والذين يقع على عاتقهم مسؤولية أساسية فى انجاز العمل الذى تم جدولته لهم قد يقضون وقتا أكثر نسبياً فى تأدية وظائف التوجيه والرقابة .

وبالرغم من شمول تحليل فايول لمفهوم التنسيق ، إلا أنه لم يستطع تماما التمييز بينه وبين باقى وظائف الإدارة . هذا، ونحن نميل إلى النظر إلى مفهوم التنسيق كهدف يرتبط بكل وظائف الإدارة وليس كأحدها .

وسوف نستعرض فى الأجزاء التالية من هذا الفصل محتويات وظائف الإدارة بإيجاز شديد لإعطاء القارىء فكرة عامة سريعة عنها .

ثانيـا : وظيفـة التخطيـط :

من المنطقى أن تسبق وظيفة التخطيط باقى الوظائف الأخرى . ولا شك أن الخطوة المنطقية الأولى لوظيفة التخطيط تعنى بتعريف وتحديد أهداف المنظمة . يلى ذلك الخطوات الخاصة بضرورة تحديد السياسات والإجراءات وطرق العمل .

وحين مناقشة أهداف المنظمة فانه لا يمكن انكار الحقيقة الثابتة المتمثلة فى أن الجماعات المختلفة التى تعمل داخلها أهدافا شخصية قد تؤثر على درجة نجاح أى منظمة . فيمكن النظر مثلا إلى أصحاب المنظمة ومجموعات العاملين بها على أنهم أعضاء داخليين ، فى حين يمكن النظر الى الموردين والعملاء

على أنهم أعضاء خارجيين عنها .

ومن هذه الزاوية ، فان التوزيع العادل للمكاسب الإقتصادية لمختلف الجماعات التى ترتبط بمنظمة ما يساعد على العمل عل نجاحها فى الأجل الطويل .

كذلك يمكن النظر إلى المنظمة كوحدة ذات أهداف . وفى البحث عن أهداف يمكن تعميمها على المنظمات المختلفة يركز علماء الإدارة على الأهداف الخاصة بالربح والنمو والإستمرار وتقديم السلعة أو الخدمة بالمواصفات المطلوبة . ومن بين هذه الأهداف فإن الهدف الذى يرتبط بالملكية الخاصة للمنظمة أكثر من غيرها من الأهداف هو هدف الربح .

ولعدة أسباب سوف نشرحها فى الفصل العاشر كان الكثير من كتاب الإدارة يميلون إلى اعتبار الهدف الخاص بتقديم السلعة أو الخدمة هدفا لا تختلف عليه المنظمات جميعاً . ويرجع السبب فى هذا إلى التأثير الذى قد يحدثه العملاء على نجاح أى منها .

وكجزء من مهمة تحديد الأهداف العملية ، أى الملموسة ، هناك عدداً من العوامل يجب أخذها فى الإعتبار مثل الطلب المتوقع والتغيرات التكنولوجة المحتملة والسياسة المالية للدولة. ومثل هذه العوامل يطلق عليها لفظ « معطيات » التخطيط Planning Premises نظراً لأنها لا تخضع لسيطرة المنظمة عليها .

إن تحديد السياسات لا تخرج عن كونها عبارات عامة إرشادية توجه عملية تحديد الأهداف العملية أو الملموسة بها .

وعلى النقيض من أفراد الإدارة العليا فان أفراد الإدارة الإشرافية عادة ما يحتاجون إلى سياسات من النوع المحدد لإرشادهم فى عملية اتخاذ القرارات .

وتبعا لذلك ، فان السياسات عادة ما يتم تقسيمها وفقا للمستوى الإدارى الذى يتم توجيهها له .

بالإضافة إلى ذلك فانه من المفيد أيضا تقسيم السياسات وفقا لكيفية

تكوينها ووفقا لوظائف المنظمة أيضا . مثال هذا التقسيم الأخير أن يقال سياسة الإنتاج بالمنظمة مثلا .

وحيث أن العبارة العامة الإرشادية التى توجه العمل الادارى تحدد ما يسمى بالسياسة ، فان الاجراءات تحدد الخطوات التى تتبع لتحقيق هدف ما وكذلك طريقة تتابعها .

ومن الناحية الأخرى ، فان طرق العمل تحدد كيفيه أداء كل خطوة من الخطوات التى يتضمنها الإجراء المعين . وعليه ، فانها تحتوى على تفاصيل أكثر من كل من السياسات ، أو الاجراءات .

ومن وجهة نظر اجمالية فان وضع الأهداف وتكوين السياسات وبلورة الإجراءات وتحديد طرق العمل بالمنظمة تمثل جميعها مكونات وظيفة التخطيط .

وبالرغم من احتواء جميع وظائف الادارة على مهارات أساسية فى عملية اتخاذ القرارات ، إلا أن هذه المهارات تعتبر الأكثر أهمية للقيام بأعباء وظيفة التخطيط أكثر من غيرها من الوظائف.

وبالإضافة إلى زيادة الاهتمام بالخلق والإبتكار ، إلا أن تطبيق الطرق الكمية لزيادة المهارات الإدارية فى عملية إتخاذ القرارات قد انتشر انتشاراً كبيرا فى الآونة الحديثة .

وقد نتج عن التطور الذى حدث فى مجال بحوث العمليات أن اتسع نطاق استخدام وتطبيق الطرق الكمية فى مجالا الإدارة .

ثالثا : وظيفـة التنظيم :

توضح الخريطة التنظيمية ، [والتى تعتبر نموذجا يمثل الشكل الرسمى للمنظمـة] كيـفية إنجـاز الأنشطة المختلفة وعـلاقات السلطة وبعض قنوات الاتصالات . وبهذا المنطق ، فان الخريطة التنظيمية تمثل الناتج النهائى لوظيفة التنظيم .

تنطوى هذه الوظيفة على تحديد الأنشطة التى يجب القيام بها داخل المنظمة وكيفية تجميع هذه الأنشطة فى شكل إدرات وأقسام ، وكذلك توكيل السلطة الإدارية وتحديد المسئولية .

إن تقسيم المنظمة إلى إدارات ، أو تجميع الأنشطة فى منظمة ما يمكن عمله وفقا لمعايير (أسس) متعددة .

فعلى سبيل المثال ، نجد أن تجميع الأنشطة وفقا للمبيعات ، التمويل ، الإنتاج ، وما شابه ذلك ما هو إلا تقسيم للمنظمة إلى إدارات وفقا لوظائفها .

كما أن تجميع الأنشطة وفقا لعدد الأفراد ، نوع المنتج ، المنطقة الجغرافية ، العملاء ، وما شابه ذلك تمثل تجميعا للأنشطة وفقا لمعايير (أسس) مختلفة بهدف تقسيم المنظمة إلى إدارات .

وكلما كبر حجم المشروع ، فان مثل هذا النمو يمكن أن يحدث فى اتجاه أفقى أو اتجاه رأسى ، أو فى كليهما . إن إضافة أية مستويات إدارية جديدة إلى المستويات الإدارية الموجودة بالمنظمة يمثل نموا رأسيا ، فى حين أن إضافة أية وظائف تنظيمية جديدة ، كالبحوث والعلاقات العامه ، دون أية زيادة فى عدد المستويات الإدارية يعتبر نموا أفقيا .

إن التحديد المثالى لنطاق الادارة – أى تحديد عدد المرؤوسين الذين يمكن لرئيس واحد الإشراف على أعمالهم بكفاءة وبصورة مباشرة – يرتبط ارتباطا وثيقا بوظيفة التنظيم ، كما يرتبط أيضا ولو بدرجة أقل بوظيفة التوجيه.

وبالرغم من تركيز الكتابات الكلاسيكية تركيزاً شديدا على محاولة التوصل الى نطاق الإدارة والإشراف المثالى الذى يجب الأخذ به فى جميع المواقف ، فان الكتابات المعاصرة ركزت على أهمية وضرورة الأخذ فى الاعتبار لعدد من العوامل مثل المستوى التنظيمى ، نوع النشاط ، نوعية المرؤوسين ، وطبيعة المنظمة من أجل التوصل إلى نطاق الادارة أو الإشراف المناسب .

يتأثر الهيكل التنظيمي كله كثيرا بما اذا كانت الفلسفة السائدة فيه تنحو

نحو المركزية أو اللامركزية . إن تركيز السلطة فى المستويات العليا بالمنظمة لهو تعبير عن المركزية الادارية . ومن الناحية الأخرى فان انتشار السلطة داخل المنظة لهو تعبير عن فلسفة اللامركزية .

إن تحديد الأنشطة التنفيذية والأنشطة الاستشارية وكذلك تعريف وتحديد علاقات السلطة بينهما يمثل بعدا آخر من أبعاد وظيفة التنظيم . هذا وتعتبر الأنشطة التى ترتبط ارتباطا مباشرا بأهداف المنظمة أنشطة تنفيذية ، فى حين أن تلك التى ترتبط بأهداف المنظمة بطريق غير مباشر تعتبر أنشطة استشارية . وهناك الكثير من الطرق التى يمكن للاستشاريين من خلالها تقديم خدماتهم كمساعداتهم فى الرقابة على الأنشطة التنفيذية .

وأخيرا ، فانه يجب على المدير أن يكون واعيا بالحقيقة القائلة بأن داخل كل منظمة تنظيم آخر اجتماعى غير رسمى (بالإضافة إلى التنظيم الرسمى) . يعمل هذا التنظيم غير الرسمى كوسيلة إضافية للاتصالات ، وبذلك فهو يعمل على الاسراع بتدفق المعلومات داخل المنظمة ، وذلك بغض النظر عن مدى دقة وصحة المعلومات ذاتها . وما نعرفه عن طبيعة البشر ورغبتهم فى الاتصال ببعضهم البعض خارج نطاق القنوات الرسميه للاتصالات فانه ليس من المحتمل أن يكون التنظيم الرسمى قادرا على القضاء على التنظيم غير الرسمى به ، بل وقد يكون من الخطأ محاولة ذلك .

رابعا : وظيفـة التوجيـه :

تتضمن وظيفه التوجيه توجيه جهود المرؤوسين لتحقيق أهداف المنظمة والاشراف عليها . ولقد ساهمت العلوم السلوكيه من خلال البحوث التى أجريت فى مجالات الدافعيه والقيادة والاتصالات وتنمية العاملين مساهمه كبيرة فى زيادة قدراتنا على فهم وظيفة التوجيه بشكل أكثر عمقا وأكثر أصالة .

على النقيض من الافتراض الكلاسيكى عن طبيعة البشر وهو افتراض الرجل الاقتصادى والذى يعنى أن الحافز المادى وحده هو الذى يدفع العامل

على العمل وعلى زيادة انتاجيته ، فان نتائج الدراسات الحديثة أثبتت تنوع وتعدد الدوافع التى تحرك السلوك الإنسانى . وكنتيجة لذلك فقد أدت هذه الدراسات الى تعقد مفهوم الدافعية وكذلك نماذجها ، فى نفس الوقت الذى أصبحت فيه أكثر واقعية .

إن الحقيقة القائلة بأن هناك العديد من الدوافع وأن هذه الدوافع ليست بالضرورة متجانسة مع بعضها البعض تعنى أنه يجب على المدير فى علاقته بمرؤوسيه أن يعمل فى معظم الأحيان على اختيار الدافع أو الدوافع التى يريد اشباعها لهم .

وللمدير فى هذا الصدد حرية الأختيار بين استخدام الحوافز الإيجابية أو الحوافز السلبية . ان زيادة دافعيه الآخرين على العمل عن طريق التهديد ينطوى على ممارسة ما يسمى بالحوافز السلبية . ومن الناحية الأخرى ، فان الوعد باشباع دوافع الآخرين ينطوى على ممارسة ما يسمى بالحوافز الإيجابية.

وحيث أن مهارات الاتصال من جانب الرئيس ترتبط بدرجة فاعليتة فى توجيه سلوكهم ، فانها ترتبط أيضا وبصورة مباشره بفاعليته فى أداء وظيفه التوجيه . ان تبادل المعلومات وتفهمها بين شخص وآخر بهدف إحداث التغيير السلوكى المطلوب لهو تعريف لعملية الاتصالات .

وإذا تضمن الموقف فردين أو أكثر ، فان قنوات الاتصالات فى هذه الحالة تصبح بسيطة نسبيا .

ومن الناحية الأخرى ، فانه يمكن النظر الى التنظيم الرسمى على أنه يتكون من عدد من مراكز اتخاذ القرارات تتصل جميعها ببعضها البعض من خلال قنوات اتصال متعددة .

وبالإضافة إلى مجالات البحث الخاصة بالدافعية والاتصالات ، فان الدراسة التى أجريت فى مجال القيادة أدت إلى تعميق فهمنا لوظيفه التوجيه .

ففى حين ركزت الدراسات الكلاسيكية فى مجال القيادة الفعالة تركيزا

شاملا على دراسه خصائص المحرك الأساسى للموقف وهو القائد أو المدير نفسه ، فاننا نجد أن الدراسات الحديثة فى مجال القيادة ركزت على دراسه خصائص المرؤوسين وكذلك العوامل البيئية السائدة بجانب خصائص الرئيس أو المدير ، محاولة بذلك التوصل إلى النمط القيادى الفعال ، وبذلك أدت إلى زيادة عدد المتغيرات التى يجب أن تشملها دراسات القيادة .

وأخيرا ، فطالما أنه من المرغوب فيه التوصل إلى الأنماط السلوكية الإيجابية لدى المرؤوسين وكذلك زيادة دافعهم على العمل ، فان الفهم الصحيح لأهمية وضرورة تنمية العاملين أنفسهم يصبح أمراً مرتبطاً بأداء المدير لوظيفة التوجيه بشكل فعال . وبالرغم من أهمية وضرورة الإلمام بالمبادىء المختلفة المستخدمة فى تنمية العاملين حتى يمكن بلورة البرامج التدريبية المناسبة لهم ، إلا أن مسئولية تنمية العاملين لا تقع على عاتق مدير التدريب فقط ، إذ أنها مسئوليه مشتركة بينه وبين باقى المديرين بالمنظمة .

خامسا ـ وظيفة الرقابة :

تنطوى هذه الوظيفة على ضرورة تقييم الاداء بالمنظمة ، وكذلك على ضرورة اتخاذ الاجراءات التصحيحيه اللازمه . وتشتمل وظيفه الرقابة على عدة خطوات هى ، وضع معايير الرقابة ، مقارنة النتائج المتحققه بهذه المعايير ، ثم اتخاذ الاجراءات التصحيحة الواجبة .

وينتج عن وضع المعايير فى شكل نهائى أن يتم اكتشاف أية انحرافات قد تحدث فى وقت متأخر بعد وقوعها . لهذا السبب فانه يجب تحديد نقاط رقابة استراتيجيه ، والتى تعتبر بمثابة نقط إرتكاز أساسيه يمكن من خلالها ممارسه العمل الرقابى .

ومن المعروف والمنطقى أيضاً أنه بدلا من إجراء الفحص على كل وحدة يتم انتاجها ، فانه من المتعارف عليه اختيار نسبه من الإنتاج لفحصها عند نقاط الرقابه الاستراتيجيه .

وهناك أنواع متعددة من المعايير التى تستخدم لأغراض المقارنة . وعليه، فان الكميه ، والتكلفة ، والوقت المستخدم ، والجودة ، تعتبر أربعة أنواع من معايير الرقابة . ومن الناحية الأخرى ، فان الموازنات والتقارير الإحصائية وتحليل نقاط التوازن تعتبر من أهم الادوات الرقابية التى تستخدم فى تأديه وظيفه الرقابة بشكل فعال .

وتعتبر الموازنات من أهم الأدوات الكلاسيكية للرقابة وأكثرها انتشارا ، وهى عادة ما تستخدم لأحكام الرقابه على التكاليف أساساً وليس على الوقت المستخدم . ومن الناحية الأخرى ، فان أدة برت PERT (والتى سوف نتعرض لها بالشرح فيما بعد) تستخدم لإحكام الرقابه على الوقت المستخدم .

وعادة ما يفترض المدير الذى يعتمد على استخدام أنظمة الرقابه الرسمية أن مرؤوسيه سوف يقومون وبصورة أوتوماتيكيه بإجراء التصحيح الواجب إذا ما تم اخطارهم بوجود أية انحرافات فى الاداء الفعلى عن المعايير الموضوعة ، وبطبيعه الحال فان هذا الفرض لا يعتبر صحيحا كليه .

ان الميل نحو الرغبة فى عدم رؤيه الأشياء والحقائق غير السارة ، وكذلك الفشل فى تقبل أهداف المنظمه ، وكذلك الإعتراضات التى عادة ما تثار فى أوجه الخبراء الاستشاريين تعتبر من أهم العوامل التى تثير معارضه المرؤوسين لأنظمه الرقابه الرسميه .

وهناك اتجاه رقابى آخر جديد يركز على أهمية وقيمة ما يسمى بالرقابة الذاتية والتى تعتبر نقيضة الرقابة المفروضة من واقع الانظمة الرسمية للرقابة . ومما لا شك فيه أن الاتجاه الرقابى الجديد قد لا يكون فعالا فى جميع المواقف .

سادسا ـ التنسـيق :

ينظر الكثير من الكتاب المعاصرين فى ميدان الادارة إلى التنسيق على

أنه أحد أهداف الادارة وليس أحد وظائفها . وعليه ، فأن التنسيق الفعال بين أنشطة المنظمة هو محصلة الاداء الفعال لجميع وظائفها وهى ، التخطيط والتنظيم ، والتوجيه ، والرقابة .

وقد يرجع أحد الأسباب التى تؤدى الى عدم وجود تنسيق كاف بين ادارتين من ادرات المنظمة إلى عدم الاتساق فى الأهداف والسياسات والإجراءات وطرق العمل لكل منهما فى علاقتهما ببعضهما البعض. وفى هذه الحالة ، فان عدم وجود التنسيق الكافى يرجع إلى الفشل فى تأدية وظيفه التخطيط .

ان الفشل فى التحديد الواضح لعلاقات السلطة داخل المنظمة وما ينتج عن ذلك من عدم الفهم المتماثل لها بواسطة الادارات المختلفة فيها والعاملين بها وما يترتب على ذلك كله من عدم وجود تنسيق كاف ، انما يرجع الى الفشل فى تأدية وظيفة التنظيم .

كذلك فان فشل أية ادارة من ادارات المنظمة أو أى موظف بها فى تنفيذ المهام الموكولة لهم وفقا للجداول الموضوعه مسبقا والمتفق عليها يعكس وجود عدم تنسيق كاف نتيجة للفشل فى تأدية وظيفة التوجيه .

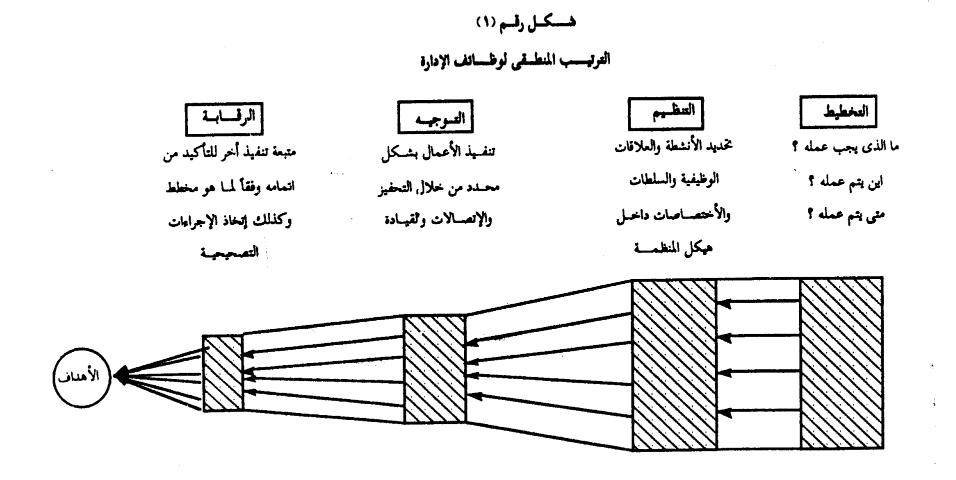
وأخيرا ، فان قبول أية إدارة من إدرات المنظمة لإنتاج معين باعتباره إنتاجا مقبولا فى حين رفض إدارة أخرى لنفس الإنتاج إنما يعكس عدم وضوح الرؤيا فيما يتعلق بالمعايير الموضوعة . وهذا بدورة يعكس الفشل فى تأدية وظيفة الرقابة .

وعليه ، فان التنسيق العام داخل أية منظمة إنما ينتج عن الأداء الفعال لجميع وظائف الإدارة .

وفى حالة اكتشاف أى خلل فى التنسيق ، فان الإجراء التصحيحى المبدئى يتطلب ضرورة تحديد الوظيفة الإدارية التى تتطلب التعديل قبل الدخول فى تفاصيل الإجراءات التصحيحية الباقية .

لقد تعمدنا فى هذا الفصل ذكر وظائف الإدارة بترتيب معين حتى نوضح الاستطراد والتسلسل المنطقى لها . وكما هو موضح بالشكل رقم (١) فان الوظيفة التى تسترعى انتباه الإدارة أو لا هى وظيفة التخطيط ، فى حين أن آخر الوظائف والتى تعبر عن نجاح المنظمة أو فشلها فى تحقيق أهدافها هى وظيفة الرقابة .

وبطبيعة الحال ، فان المديرين على اختلاف أنواعهم وتخصصاتهم يقومون بتأدية كل وظائف الإدارة وبصورة مستمرة ، ولكن نظراً لوجود نوع من التداخل بين أنشطة المنظمة الواحدة ، فان الترتيب المنطقى لوظائف الإدارة كما هو موضح بالشكل رقم (٢) يميل إلى عدم الوضوح فى الحياة العملية .



شكل رقم (١)

الترتيب المنطقى لوظائف الإدارة

مناقشة حول وظائف المنظمة ووظائف المدير فى الادارة المصرية :

سبق أو أوضحنا أن هناك مجموعتين من الوظائف ، **المجموعة الأولى** وهى مجموعة وظائف المنظمة وتنطوى على وظائف الانتاج والتسويق والتمويل والأفراد ، أما المجموعة الثانية وهى مجموعة وظائف المدير فإنها تنطوى على العمليات المرتبطة بالتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة . والسؤال الذى نود مناقشته الآن يتعلق بمدى إنطباق أو عدم انطباق هذه الوظائف على المنظمات والادارة المصرية .

إذا نظرنا إلى الهياكل التنظيمية لوحدات القطاع العام الاقتصادية لوجدنا أنها جميعا تنطوى على إدارة تحمل عدة مسمات منها « إدارة التخطيط والتنظيم » و « إدارة التخطيط والمتابعة » . وهذا يعنى أن هذه الإدارة تقوم بتأدية وظائف التخطيط والتنظيم والرقابة ، وهى المعروفة باسم وظائف المدير . وعليه ، فان مصفوفة وظائف المنظمة ووظائف الادارة فى الادارة المصرية تأخذ الشكل التالى :

وظائف المنظمة / وظائف المدير	الإنتاج	التسويق	التمويل	الأفراد	التخطيط	التنظيم	المتابعة
التوجيه							

شكل يوضح النظرة القديمة لتداخل وظائف المديرين مع وظائف المنظمات واقتصار دور المدير على التوجيه .

ويدل هذا الشكل على أن الوظيفة الأساسية للمدير المصرى تنحصر أساسا فى وظيفة توجيه الأفراد لتأدية أعمالهم ، أى فى وظيفة التنفيذ . أما وظائف التخطيط والتنظيم والرقابة ، والتى تعتبر من وظائف المدير أصلا ، فقد أصبحت وظائف خاصة بالمنظمة يتم ممارستها من خلال وحدات تنظيمية ، أى ادارات ولم تعد كما كانت وظائف خاصة بالمديرين .

وقد يقول البعض أن هذا التحليل ينطوى على شىء من القسوة أو عدم الدقة نظراً لأن أنشطة التخطيط والتنظيم والمتابعة ، أنها كانت تمارس من خلال ادرات مستقلة مثل باقى ادرات المنظمة ، إلا أنها لا تتولى القيام بجميع هذه الوظائف جملة وتفصيلا ؛ وإنما تترك التفاصيل إلى بقية المديرين ليتولى القيام بها . وبفرض صحة هذا الكلام ، فان وظائف المنظمة ووظائف المدير تأخذ شكلا آخرا جديدا فى هذه الحالة كما هو موضح أسفله .

وظائف المنظمة / وظائف المدير	الإنتاج	التسويق	التمويل	الأفراد	التخطيط	التنظيم	المتابعة
التخطيط التنظيم التوجيه الرقابه (المتابعة)							

شكل يوضح تزايد مهام المديرين مع وجود تداخل أيضاً بينهما وبين وظائف المنظمات

وبمقارنة هذين الشكلين لوظائف المنظمة ووظائف المدير فان الشكل الأول يعنى اقتطاع بعض الوظائف الأساسية للمدير المصرى واعطائها لإدارات متخصصة لتولى القيام بها نيابة عنه ، فى حين يعنى الشكل الثانى وجود ازدواج بين وظائف المدير ووظائف المنظمة فيما يتعلق بالتخطيط والتنظيم والرقابة . وكلاهما إن دل على شىء فإنما يدل على وجود خلل ما فى مفهوم الإدارة المصرية .

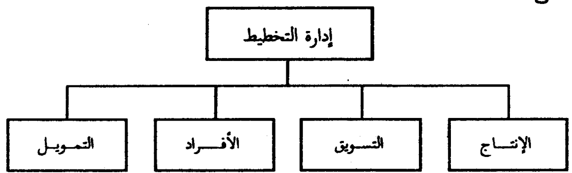
ويمكن تطوير الجدولين السابقين بالجدول التالى والذى يفصل بين وظائف المديرين ووظائف المنظمات ويؤدى إلى عدم التداخل بينهما مع وجود علاقة وثيقة بينهما :

وظائف المنظمة / وظائف المدير	الإنتاج	التسويق	التمويل	الأفراد	الإجمالى
التخطيط التنظيم التوجيه الرقابه					
إجمالى					

شكل يوضح النظرة الحالية لكل من وظائف المدير ووظائف المنظمة والعلاقة بينهما من خلال هذه المصفوفة .

إن وجود وظيفة التخطيط كوظيفة من وظائف المنظمة ، أى كإدارة من إدارات المنظمة ؛ يعنى أحد شيئين ؛ أما أن تقوم هذه الادارة بتولى وظيفة التخطيط حقيقة نيابة عن المدير ، أو أن تقوم بمساعدة هذا المدير على القيام بهذه الوظيفة . فإذا ما تولت هذه الادارة العمل التخطيطى نيابة عن المدير ، فانها لن تستطيع تأدية عملها إلا إذا أعطيت السلطة الكاملة على عمل المديرين

الآخرين فى مجالات الإنتاج والتسويق ولتمويل والأفراد وتعتبر السلطة الكاملة فى هذه الحالة أمراً حيويا إذا أنها ترتبط بتصميم نماذج المعلومات وكيفية جمعها والتوقيت الزمنى لجمعها وكذلك تقييمها وتعديلها أن لزم الأمر ، حتى يمكن التوصل إلى خطة شاملة للمنظمة ككل . وفى مثل هذه الحالة فإن الوضع التنظيمى يصبح لإدارة التخطيط بالنسبة لباقى الادارات يجب أن يأخذ الشكل التالى :



وحيث أن الوضع التنظيمى الفعلى لهذه الادارة (ادارة التخطيط) هو وقوعها على نفس المستوى التنظيمى مع باقى الادارات الأخرى ، فإننا نتوقع إلا تستطيع القيام بعملها ، وأنما نتوقع وجود الكثير من التضارب بينها وبين باقى هذه الادارات ، وهذا هو أحد نواحى الخلل الأساسية . وقد يرجع هذا التضارب إلى العديد من الأسباب أهمها .

١ ـ شعور مدير ادارة التخطيط بمسؤوليته الكاملة تجاه وضع الخطة الشاملة للمنظمة كلها ، فى نفس الوقت الذى لا يتمتع فيه بالسلطة الكافية لتحقيق ذلك الهدف.

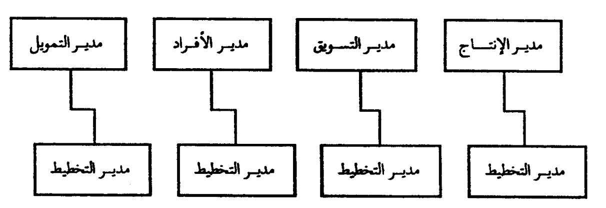
٢ ـ شعور مديرى الادارات الاخرى (الانتاج والتسويق والتمويل والافراد) بأن ادارة التخطيط ادارة مفروضة عليهم ، أى أن وجودها إدى إلى اقتطاع جانب كبير من وظائفهم .

٣ ـ شعور مديرى الادارات الأخرى بأن ادارة التخطيط تعمل من خلال برج عاجى ولا تعايش الواقع الفعلى بمشكلاته ، الامر الذى يؤدى إلى التشكيك

فى قدراتها وكذلك التشكيك فى السلطات المعطاة لها وخاصة تلك الخاصة بتعديل الخطط التابعة من الادارات أساسا .

٤ - شعور مديرى الادارات الاخرى أن ادارة التخطيط أكثر قرباً من الادارة العليا ، الامر الذى يؤدى أما إلى زيادة حدة الصراع معها أو إلى الخوف الشديد منها ، وكلاهما هو .

وإذا نظرنا إلى البديل الثانى هو أن تعمل ادارة التخطيط كأدارة معاونة ، فإن ذلك يعنى ، من الناحية التنظيمية ، ضرورة أن يتبع مدير التخطيط باقى المديرين فى مجالات الإنتاج والتسويق والتمويل والافراد . واتساقا مع مبدأ وحدة الأمر ، وهو المبدأ الذى ينادى بألا يتلقى أى مرؤوس أوامر مباشرة من أكثر من رئيس واحد فى نفس الوقت ، فان الهيكل التنظيمى لهذه الادارة بالنسبة للإدارات الأخرى يجب أن يأخذ الشكل التالى :



يعنى هذا الشكل أن إدارة التخطيط يجب أن ينظر إليها كأدارة استشارية بحته مثل باقى الادارات الاستشارية الأخرى ، كم يعنى أنها يجب أن تتواجد داخل كل وظيفة من وظائف المنظمة (الإنتاج والتسويق والافراد والتمويل) كأدراة تابعة . ولا شك أن هذا التفسير لطبيعة عمل إدارة التخطيط وكذلك وضعها التنظيمى يحمل فى طياته معنى محددا وهو أن وظيفة التخطيط تعتبر أحد وظائف المدير وليست أحد وظائف المنظمة ، إلا أنه تحمل فى طياتها عيباً آخراً ، وهو عدم وضوح الجهة الادارية المسئولة عن وضع الخطة الشاملة للمنظمة ككل فى ظل مجتمع اشتراكى .

إن هذا التحليل وإن انصب على وظيفة التخطيط فقط كمثال ، إلا أنه ينصب أيضا على باقى الوظائف الأخرى موضع النقد وهى وظائف التنظيم والمتابعة .

نخلص من هذه المناقشة إلى مجموعة من الحقائق يمكن اجمالها فيما يلى :

١ - أن التخطيط الشامل للتنمية الإقتصادية فى دولة اشتراكية يتطلب ضرورة قيام كل وحدة اقتصادية ، فى كل منظمة ، بضرورة وضع خطة شاملة خاصة بها ، وهذه هى مسئولية المنظمة ككل .

٢ - أن وظائف المنظمة الأساسية هى الإنتاج والتسويق والتمويل والافراد أساساً.

٣ - أن وظائف التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة يجب النظر إليها باعتبارها وظائف خاصة بالمدير وليس بالمنظمة .

من الواضح هنا أن الحقيقة الأولى تتعارض مع باقى الحقائق الأخرى ، وهذا هو السبب فى إنشاء إدارات للتخطيط والتنظيم والرقابة والنظر إليها كوظائف للمنظمة فى الإدارة المصرية . وبالرغم من عدم اتفاقنا مع ذلك ، كما أوضحنا من قبل ، إلا أن هناك بعض المبررات التى يحتمل أن تكون قد أدت إلى هذا الوضع يمكن إجمالها فيما يلى :

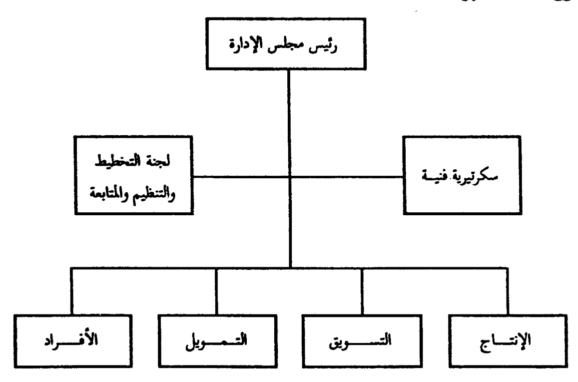
١ - حداثة عهد الدولة بالمنهج الإشتراكى وما يصاحبه من تخطيط مركزى ، الأمر الذى انعكس على علاقة أجهزة الدولة ببعضها البعض ، وكذلك العلاقات داخل المنظمة الواحدة .

٢ - التزام كل منظمة بضرورة وضع خطةشاملة لأنشطتها حتى ولو كانت خطة مبدئية وكذلك التزامها بضرورة متابعة تنفيذ هذه الخطة حتى يمكن أحكام الرقابة على معدلات التنمية الإقتصادية ، أدى إلى وجود حالة من التوتر داخل الإدارة المصرية ، الأمر الذى أدى بدوره إلى توحيد هذه الأنشطة فى إدارات

محددة وهى للتخطيط والتنظيم والمتابعة حتى يمكن أحكام اقابة عليها ، حتى ولو أدى ذلك إلى اقتطاعها من وظائف المديرين .

٣ ـ عدم وجود العدد الكافى من الخبراء فى مجالات لتخطيط والتنظيم والمتابعة على مستوى الوحدج الرقتصادية ، الأمر الذى أدى إلى تجميع هذه الأنشطة واقتطاعها من وظائف المديرين واعتبارها وظيفة من وظائف المنظمة حتى يمكن الاستفادة القصوى من الخبرات المحدودة فى هذا المجال .

وبالرغم من قبولنا لهذه المبررات ، إلا أن ذلك لا يعنى بالضرورة النظر إلى وظائف التخطيط والتنظيم والمتابعة كوظائف خاصة بالمنظمة بدلا من النظر إليها كوظائف خاصة بالمدير . إلا أنه من الناحيه الأخرى ، فانه لا يمكن انكار الالتزام الهام الذى يقع على عاتق كل منظمة من حيث ضرورة وضع خطة شاملة ، ومن حيث ضرورة متابعة تنفيذها . وعليه ، فاننى اقترح الشكل الآتى للمنظمة والذى يحمل فى طياته فواصل واضحة بين وظائف المنظمة ووظائف المدير .



إذا نظرنا إلى الشكل التنظيمى السابق فاننا نلاحظ عليه ما يلى :

١ - أننا قمنا بالغاء إدارة التخطيط والتنظيم والمتابعة ، وأنه قد تم احلالها بلجنة التخطيط والتنظيم والمتابعة . إن وجود إدارة محددة للتخطيط والتنظيم تعنى وجود وحدة تنظيمية ذات كيان محسوس يتمثل فى وجود مدير لها وعدد آخر من المساعدين وأيضا من العاملين فى تخصصات مختلفة . أما اللجنة فانها لا تعتبر وحدة تنظيية ذات كيان محسوس ذلك أن اللجنة تجتمع وتنفض فى مواعيد محددة إذا لزم الأمر وهذا يعنى خفض أوجه الاتفاق المختلفة وخاصة تلك الخاصة بالأجور والمرتبات حين إحلال لجنة التخطيط مكان إدارة التخطيط .

٢ - تتشكل لجنة التخطيط برئاسة رئيس مجلس إدارة الوحدة الإقتصادية وبعضويه مديرى الإنتاج والتسويق والتمويل والأفراد . وهذا يعنى فى طياته عدة أشياء أساسية يمكن تلخصيها فيما يلى :

أ- عدم تمييع التزام الوحدة الإقتصادية بالتخطيط الشامل والمتابعة الشاملة بها كمبدأ أساسى يرتبط بالمنهج الاشتراكى والتخطيط المركزى .

ب- المشاركة الفعلية المباشر من المديرين القائمين بتولى وظائف المنظمة ومثل هذه المشاركة لا شك تخلق عنصرى الالزام والالتزام الشخصى . يعنى عنصر الالزام ضرورة أن يقوم كل مدير بواجبه من حيث توفير المعلومات الدقيقة اللازمة لوضع الخطة الشاملة للوحدة . كما يعنى الالتزام أنه إذا قبل أى مدير ، بعد المناقشة والاستفسار ومحاولات الاقناع ، خطة من حجم وإتجاه معين فإنه يصبح ملتزما تجاه ضرورة العمل على تحقيقها . ويرجع السبب فى ذلك إلى أن الخطة لم تصبح مفروضة عليه من قبل شخص أو إدارة أخرى كما كان الحال من قبل .

٣ - أن هذا الشكل يتمشى مع الوضع الطبيعى الخاص بماهية وظائف المنظمة وماهية وظائف المدير ، حيث أنه لم يتم اقتطاع أية وظيفة من وظائف المدير وإعطائها للغير . بل إن هذا الشكل يؤكد أهمية جميع وظائف المدير وتنظيمها فى اطار متكامل يتفق مع طبيعة التخطيط الشامل على المستوى القومى وكذلك مستوى الوحدة الاقتصادية .

مناقشة حول وظائف المنظمة ووظائف المدير فى الادارة المصرية

مراجعـة عامـة :

أن المنهج الذى يمكن انتهاجه بهدف بناء علم الإدارة بحيث يمكن من خلاله التركيز على الإنشطة الإدارية فى أى منظمة من المنظمات هو المنهج الذى يعرف باسم المنهج الوظيفى .

كذلك فان العمل الخاص بأى مدير ينقسم إى ما يسمى بالنشاط الإدارى وكذلك النشاط الفنى وبالمقارنة بالمستويات الإداريه الأخرى يقوم أفراد الاداة العليا بتوجه الجزء الأكبر من وقت عملهم نحو تأدية أنشطتهم الادارية بالمقارنة بالأنشطة الفنية .

ومن الناحية الأخرى ، فان المستويات الادارية العليا بالمنظمة عادة ما تكون أكثر انغماسا فى وظيفة التخطيط ، فى حين تركيز المستويات الادارية الاشرافية على وظيفة التوجيه بشكل أكثر عمقا .

إن تحديد أهداف المنظمة وتكوين السياسات ولاجراءات وطرق العمل تكون فى مجموعها وظيفة التخطيط .

تنطوى وظيفة التنظيم على تحديد وتجميع الأنشطة المختلفة وتحديد علاقات السلطة بالمنظمة .

أما الاشراف على جهود المرؤوسين وتوجيهها تجاه أهداف المنظمة فيعتبر وصفاً دقيقاً لوظيفة التوجيه .

إن وضع المعايير ومقارنة الأداء الفعلى بها واتخاذ الاجراءات التصحيحية تعتبر بمثابة الخطوات الاساسية التى تنطوى عليها وظيفة الرقابة .

إن وجود أية مشكلة تتعلق بالتنسيق داخل المنظمة إنما يعكس وجود فشل ما فى تأدية كل أو بعض وظائف الادارة ذاتها ، لذلك فانه لا ينظر إلى هذا النشاط باعتباره وظيفة من وظائف لمدير .

بالنظر إلى الترتيب المنطقى لوظائف الادارة الاربعة المشار إليها آنفاً ، فانها يجب أن تذكر بالترتيب الآتى : التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة .

الفصل السادس
وظيفة التخطيط

تشتمل وظيفة التخطيط ، كأحدى وظائف الادارة ، على تعريف وتحديد أهداف المنظمة ، واختيار السياسات ، وتحديد الإجراءات ، وبلورة الطرق التى تؤدى إلى تحقيق هذه الأهداف . أما بالنسبة للمهارات التى تتطلبها وظيفة التخطيط ، فان الادارة يجب أن تتوافر لديها القدر الكافى منها حتى يمكنها الإسهام بشكل مثمر فى أداد هذه الوظيفة .

سوف نتناول فى المبحث الأول ، من هذا الفصل مناقشة كل ما يرتبط بأهداف المنظمة وأنواعها ، وكذلك المعطيات الداخلية التى تؤثر على عملية التخطيط . أما فى المبحث الثانى فإن مناقشتنا سوف تتركز على السياسات والاجراءات وطرق العمل ، التى تكون فى مجموعها وظيفة التخطيط .

المبحث الأول

اهداف المنظمة ومعطيات التخطيط

تتطلب الخطوة الأولى فى عملية التخطيط ضرورة التحديد الواضح لأهداف المنظمة وأهداف الجماعات المختلفة التى ترتبط بها ، كما أنها تتطلب أيضا التعرف على وتحديد العوامل البيئية ، أى المعطيات ، التى تشكل الاطار العام للفرص المتاحة والقيود المفروضة على عملية التخطيط .

سوف نبدأ فى هذا المبحث بمناقشة الأنواع المختلفة لأهداف المنظمة والجماعات المختلفة التى ترتبط بها ، وكذلك مناقشة الآثار التى تترتب على أهداف هذه الجماعات بالنسبة للمنظمة . وسنقوم بشرح هذه الأهداف من خلال مفهوم « الإدارة بالأهداف » Managment by Objectives ، وهو المفهوم الذى يؤثر تأثيراً كبيراً على عملية التخطيط على جميع المستويات الادارية داخل المنظمة . يلى ذلك قيامنا بوصف البيئة التى تتم من خلالها عملية التخطيط بما فى ذلك من المعطيات الخارجية التى تؤثر عليها بشكل أو بآخر . وأخيراً ، فسوف نناقش فكرة التنبؤ بالمبيعات وتقديرها كأحد المعطيات الداخلية الهامة التى تؤثر على عملية التخطيط .

أولا - الأنـواع المختلفـة للأهـداف :

دأب علماء الاقتصاد والادارة على مناقشة أهداف المنظمة كوحدة متكاملة ، وكذلك أهداف الجماعات المختلفة التى ترتبط بها . وفى هذا الجزء ، فاننا سوف نأخذ فى الأعتبار أهداف الجماعات المختلفة التى ترتبط بالمنظمة سواء من الداخل أو من الخارج . ومما يجب الاشارة إليه هو أن قائمة الجماعات التى سيأتى ذكرها ليست شاملة لكل أنواعها ، ولكنها تعتبر كافية لأن توضح أهمية أن تأخذ المنظمة فى إعتبارها كافة الجماعات المتنافسة ، لما لذلك من تأثير على أداء المنظمة وقدرتها على البقاء والاستمرار . يلى ذلك قيامنا بمناقشة أهداف المنظمة كوحدة متكاملة ، وكذلك مناقشة عدد من المناهج التى تم

استخدامها فى محاولات متعددة لتحديد الهدف أو الأهداف التى تصلح للتعميم ، أى تلك التى توجد فى جميع المنظمات دون تفرقه . ومن خلال ذلك فاننا سوف نتعرض بالمناقشة والشرح للأهداف المتعلقة بالربح [1] ، البقاء والاستمرار ، النمو ، والسلعة أو الخدمة .

يرتبط الأفراد بالمنظمة ، أى منظمة ، بهدف اشباع حاجاتهم الشخصية . وعليه ، فانه قبل الدخول فى مناقشة أهداف المنظة فقد يكون من المنطقى البدء فى تحديد بعض الجماعات التى ترتبط بها ومناقشة أهدافها . وسوف تقتصر مناقشتنا على مجموعة محددة من الجماعات وهى ، أصحاب رأس المال أو المستثمرين [2] ، المديرين ، والعاملين كأمثلة على الجماعات التى ترتبط بالمنظمه من الداخل . آخذين فى الاعتبار للأهداف الاقتصادية للجماعات المختلفة داخل المنظمة فقط ، فانه يمكن وصف أصحاب رأس المال بأنها الفئة تلك التى تهتم أساساً بمقدار الربح ، فى حين يهتم المديرون والعاملون عامة بمقدار الاجور والمرتبات التى تدفع لهم أساساً .

أما بالنسبة للجماعات المختلفة التى ترتبط بالمنظمة من الخارج ، فان

---

(١) يعتقد الكثيرون أن لفظ « الربح » لفظ ينبع من النظام الرأسمالى ، وهذا صحيح . إلا أن ما يغيب أن أذهان البعض أن النظام الاشتراكى يتميز أيضا بوجود عنصر الربح ، بالرغم من الأختلاف فى تسميته . ففى المجتمع الاشتراكى نجد أن لفظ « الربح » يستبدل بلفظ « القيمة المضافة » . وكما أن أعادة استثمار الربح فى النظام الرأسمالى أمر ضرورى لدفع عجلة التنمية الاقتصادية ، فإن اعادة استثمار القيمة المضافة بمعرفة الدولة أمر ضرورى أيضاً لنفس السبب السابق . لذلك ، وتجنبا للدخول فى متاهات بعض التفاصيل الفنية فإننا سوف نكتفى باستخدام لفظ « الربح » ، حيث أن دلالته ومغزاه واحدة فى الأنظمة الرأسمالية والاشتراكيه أيضاً .

(٢) بالرغم من استخدامنا للفظ « أصحاب رأس المال أو المستثمرين » ، إلا أن القارىء لا يحب أن يلتبس عليه الأمر ويظن أننا نتحدث عن شىء لا يتفق وواقعنا . حقيقة الأمر هى أن الملكية لازالت موجودة ، وأن اختلف نوع المالك . ففى النظام الرأسمالى يكون المالك فرداً أو مجموعة من الأفراد ، أما فى النظام الاشتراكى فإن المالك هو الدولة . ولسهولة العرض فاننا سوف نستخدم لفظ « أصحاب رأس المال أو المستثمرين » بدلا من لفظ « الدولة » ، ولا سيما وأن السياسة الاقتصادية للدولة تسير فى إطار من الانفتاح الاقتصادى على العالم الخارجى بما فى ذلك من تعدد لأنواع وطبيعة الملكية .

الموردين ينظرون إليها كعميل لهم ، وبالتالى فهى مصدر ايراد . أما الأجهزة الحكومية سواء على المستوى المحلى أو المستوى المركزى فانها تنظر إلى المنظمة باعتبارها ممولا لخزانة الدولة ، وبالتالى ، فهى مصدر ايراد أيضاً .أما العملاء فهم ينظرون إلى المنظمة على أنها مصدر للسلع والخدمات .

وفى مقابل المكاسب الاقتصادية التى يمكن الحصول عليها من المنظمة فان كل جماعة من الجماعات السابق ذكرها تساهم فى العمل عى نجاحها . وعليه ، يقوم الموردون بامداد المنظمة بالمواد الخام ، بينما يقوم العاملون عامة بتقديم خدماتهم لها ، فى حين يقدم المستثمرون رأس المال اللازم لها .

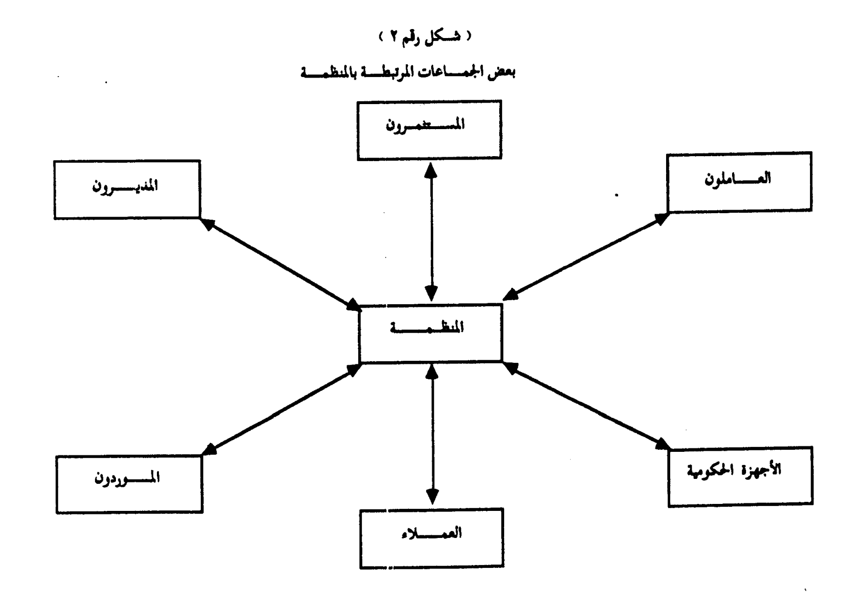
وبالرغم من وجود علاقات متبادلة بين كل جماعة من ناحية وبين المنظمة من ناحية أخرى ، إلا أن كل جماعة قد تنظر إلى ذاتها على أنها فى حالة منافسة مع أحد أو بعض الجماعات الأخرى ، رغبة منها فى الحصول على المكاسب الاقتصادية ، أو أكبر جزء ممكن منها ، والتى تحقق نتيجة لقيام المنظمة بعملها . وعليه ، فقد يعتقد العاملون أن مقدار الأموال المتاحة للصرف منها على أجورهم ومرتباتهم تنخفض كلما زادت الارباح الموزعة على أصحاب رأس المال .

يوضح الشكل رقم (٢) مجموعة العلاقات التى تمت مناقشتها . كذلك يبين هذا الشكل كيف أن كل جماعة تساهم بدور ما فى العمل على نجاح المنظمة ، فى نفس الوقت التى تشكل فيه عبئا على مواردها ، وكيف أن ذلك يجعلها تعتقد أنها تقف موقفا تنافسيا مع عدد آخر من المجموعات .

وبدون المساهمة التى تقدمها كل جماعة إلى المنظمة كما هو موضح بالشكل السابق فان بقاءها واستمرارها يعتبر موضع تهديد . وعليه ، فانه يقع على عاتق المنظمة مهمة أساسية تتلخص فى ضرورة المحافظة على مواردها.

(شكل رقم ٢)

بعض الجماعات المرتبطة بالمنظمة



وبالإضافة إلى الأهداف المحددة للجماعة فانه يجب جود هدف عام للمنظمة لتوجيه أنشطتها . ويمكن القول بصفة عامة أن الهدف الذى تسعى جميع المنظمات إلى تحقيقه هو الربح . وبالرغم من المعاناة التى تتعرض لها جميع الجماعات المرتبطة بالمنظمة فى غيبة وجود أنشطة مربحة ، فان الجماعة التى تعانى مباشرة أكثر من غيرها هى جماعة المستثمرين . وعلى ذلك ، فان أحد المساوىء المحتملة الناتجة عن النظر إلى الربح كالهدف الرئيسى لمختلف أنواع المنظمات هو احتمال الخلط بين هدف أحد الجماعات المذكورة ، وهى جماعات المستثمرين ، من ناحية والهدف الرئيسى للمنظمة من الناحية الأخرى . (كما أن أحد المساوىء الأخرى التى يمكن تصورها أيضا هو أن أية نظرية للادارة قائمة التى لا تهدف الى الربح) . وبالرغم من ذلك فان أحد الافتراضات التى أدت الى تطوير نظرية الادارة ومبادئها هو أن المبادىء تصلح للتطبيق على مختلف أنواع النظمات (راجع الباب الأول- الجزء الخاص بفايول) .

وأخذاً فى الإعتبار لأهداف المنظمة ، أشار بعض الكتاب إلى أن جميع المنظمات تشترك مع بعضها البعض فى هدف محدد وهو البقاء والنمو . تفترض هذه النظره أيضا أن الجماعة التى تكون المنظمة من ناحية والمنظمة ذاتها من ناحية أخرى يمكن اعتبارهما وحدتين منفصليتين ومتميزين . إن النظرة التى ترمى إلى القول بأن المنظمات جميعا تشترك مع بعضها البعض فى الهدف الخاص بالبقاء والنمو نظرة تصلح للتطبيق على وجه التحديد فى المنظمات التى تتصف بطابع الشركات المساهمة . وحينما لا تأخذ ملكية المنظمة شكل ، الشركة المساهمة ، فإنها تنتهى من الناحية القانونية بوفاة صاحبها أو أحد أصحابها . وعليه ، فان الهدف الخاص بالبقاء والنمو لا يبدو أنه يصلح للتطبيق تماما فى منظمة تأخذ اشكل القانونى الخاص بالملكية الفردية أو شركات الأفراد .

وبالرغم من أهمية الهدفين السابقين ، فان أى منهما لا يصلح لأن يكون هدفا يمكن تعميمه على جميع أنواع المنظمات بغض النظر عن شكل الملكية . لذلك ، فان بعض الكتاب فى مجال الادارة يرون أن الهدف الأساسى والنهائى لأية منظمة هو هدف انتاج السلعة أو تقديم الخدمة . ومن مناقشتنا للأنواع المختلفة للجماعات التى ترتبط بالمنظمة ، فانه يمكن القول أن هذا الهدف يهم جماعة العملاء أساسا أكثر من غيرها من الجماعات .

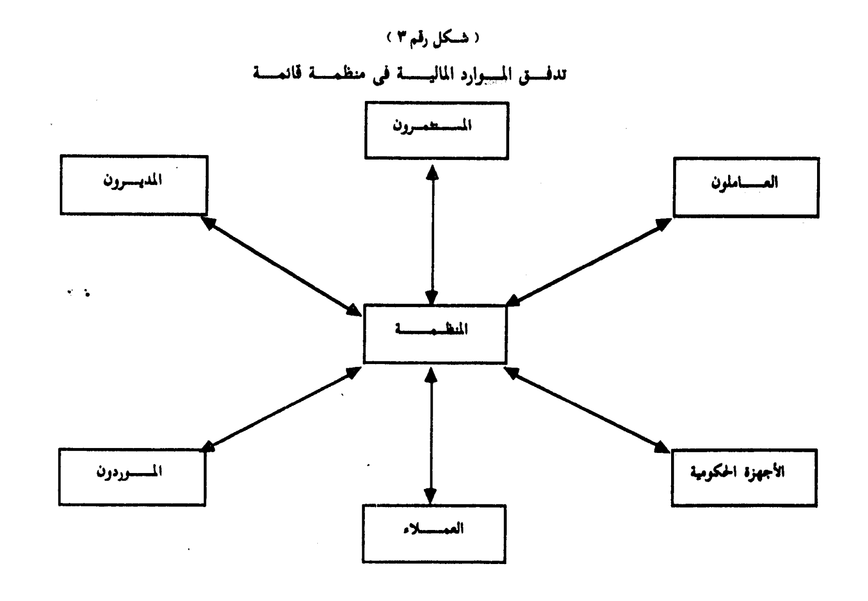
وكما سبق أن انتقدنا صلاحية الهدف الخاص بالربح لأن يكون هدفا عاما فى جميع المنظمات ، فان نفس الشىء يمكن أن يقال أيضا عن الهدف الخاص بالسلعة أو الخدمة ، وعلى أية حال فان هدف السلعة أو الخدمة ، خلافا للربح ، يصلح استخدامه لدراسة أنشطة المنظمات التى تحمل طابع الملكية الفردية أو الملكية العامة .

هذا ويوضح الشكل رقم (٣) أحد المزايا التى تكمن وراء الهدف الخاص بالسلعة أو الخدمة كسبب فى بقاء المظمة على قيد الحياة واستمرارها ، حيث يتضح أن الموارد المالية الأساسية التى تستخدم فى تمويل أنشطه المنظمة ترتبط بمجموعة العملاء .

وبغض النظر عن كون الناتج النهائى للمنظمة هو انتاج سلعة أو تقديم الخدمة ، فان كل منظمة انما توجد لكى تخلق شيئا ذا قيمة اقتصادية . ومن وجهة النظر هذه ، فان الهدف الأساسى لشركه النصر لصناعة السيارات مثلا هو تصنيع السيارات ، كذلك فان الهدف الأساسى لشركة محلات عمر أفندى هو تقديم مختلف البضائع للبيع إلى المستهلكين .

(شكل رقم ٣)

تدفق الموارد المالية فى منظمة قائمة



وحيث أن الربح يمثل الجزء الذى يتبقى بعد قيام المنظمة بالوفاء بالتزاماتها حيال الجماعات التى ترتبط بها باستثناء جماعة أصحاب رأس المال أو المستثمرين فانه يمكن النظر إليه على أنه معيار مناسب لقياس درجة فاعلية المنظمة فى تقديم السلعة أو الخدمة لعملائها . وعليه ، فانه بالرغم من أن الربح يمكن اعتباره مؤشراً لدرجة نجاح أو فشل المنظمة ، إلا أنه قد لا يصلح بالضرورة لتحديد أسباب النجاح أو الفشل .أن القيمة الاقتصادية لمنتجات أو خدمات المنظمة تتحدد فى النهاية بمعرفة جماعة العملاء .

وفى حالة المنظمات ذات الطابع الاحتكارى أو تلك المملوكة ملكية عامة ، فان الربح قد لا يوجد أو قد لا يصلح للتطبيق كأساس لتقييم أداء المنظمه وبالرغم من ذلك فان حجم المنظمة وامكان استمرارها فى العمل يتحددان أيضا بمعرفة العملاء أو طالبى الخدمه ولو بطريق غير مباشر . وعليه ، فان جميع المنظمات ، سواء كانت مملوكة ملكية خاصة أم ملكية عامة ، تشترك فى هدف أساس محدد وهو تقديم سلعة أو خدمة ذات قيمة اقتصادية .

إن تحديد الهدف الخاص بالسلعة أو الخدمة كهدف عام لجميع أنواع المنظمات يمدنا بمعيار لتقييم أنشطتها بغض النظر عن شكل الملكية الخاصة بها أضف إلى ذلك أنه حيث أن أرباح المنظمة تعتمد على قرارات لعملاء ، فان تحديد أهداف المنظمة فى شكل سلع أو خدمات يزيد احتمال تحقيق المنظمة للربح نتيجة لأدائها لأنشطتها .

ثانيا ـ الإدارة بالأهـــداف :

كما أوضحنا فى الجزء السابق فان الهدف النهائى لأية منظمة هو العمل على خلق القيم الاقتصادية فى شكل السلع والخدمات التى تقدمها . وقد لا تقوم ادارات المنظمة الواحدة كل على حدة بإنتاج السلعة أو الخدمة بالكامل ، أى من

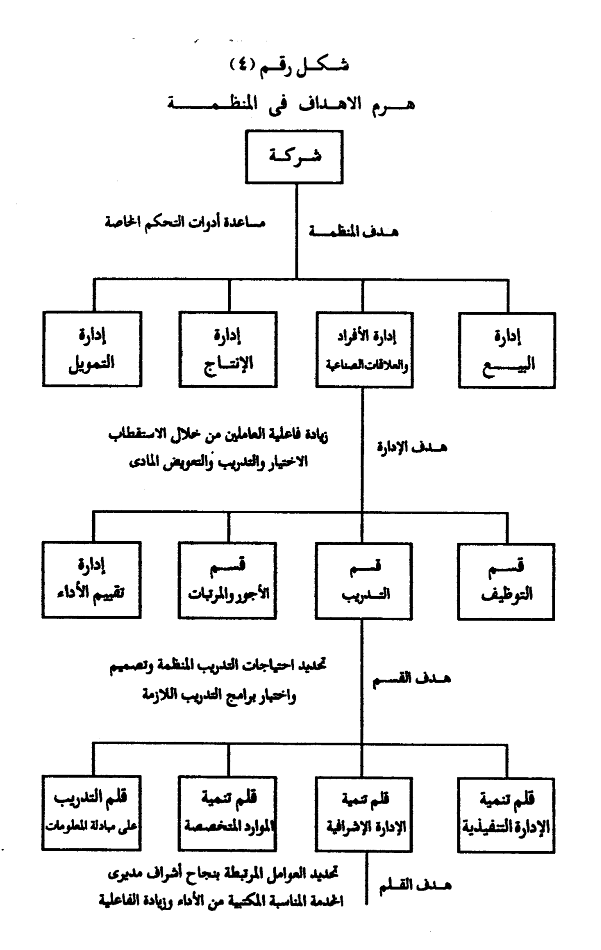
الألف إلى الياء ، إلا أنها تشترك جميعا مع بعضها البعض فى خلق هذه القيم الاقتصادية . وهذا يعنى لى حد ما أن منهج « الادارة بالأهداف » ماهو إلا امتداد للأهداف الخاصة بالسلع والخدمات لإدارات المنظمة وأقسامها . وعليه فان هذا المفهوم يقترح الحاجة إلى ضرورة وجود شكل هرمى للأهداف فى شكل متجانس داخل المنظمة ، كما أنه يقترح أيضا أن تحدد هذه الأهداف مقدار ما تساهم به كل ادارة وقسم بالمنظمة وبشكل يسهل قياسه .

يركز منهج الادارة بالأهداف على فكرة أن تقدم كل وحدة من الوحدات التنظيمية داخل المنظمة ، أى كل إدارة وقسم ، المساهمة الاقتصادية التى تؤدى إلى تحقيق الأهداف الموضوعة . وحتى يمكن تحقيق هذه الأهداف العامة الخاصة بالسلع أو الخدمات ، فان الأهداف المحددة الخاصة بالوحدات التنظيمية داخل المنظمة يجب أن تكون من النوع المتجانس .

وحيث أن لكل وحدة تنظيمية عملا معيناً ومحدداً فان الأهداف المحددة الخاصة بكل منها لن تكون متماثلة ، إلا أن هناك حاجة دائمة إلى ضرورة وجود عنصر التجانس بينها على مستوى جميع الوحدات التنظيمية بالمنظمة . إن إحدى الطرق التى تحقق هذا التجانس تتطلب التأكد من أن الأهداف الخاصة بكل وحدة تنظيمية عند كل مستوى تنظيمى تؤدى إلى إضافة أو إسهام ما للوحدات التنظيمية الأخرى عند المستوى التنظيمى التالى . إن الناتج النهائى لذلك هو ما يطلق عليه اسم « هرم الأهداف » .

شكل رقم (٤)

هرم الاهداف فى المنظمة



يوضح شكل رقم (٤) مفهوم هرم لأهداف لأحد أجزاء المنظمة .

وبالرجوع إلى هذا الشكل فانه يمكن القول أن الهدف الأساسى أو النهائى لهذه المنظمة هو ذلك الخاص بالسلعة . يتضح أيضاً من هذا الشكل أثناء لم نقم بتحديد هرم الأهداف الخاصة بادراة الأفراد والعلاقات الصناعية ، بل قمنا أيضا بتحديد مجموعات من الأهداف الأخرى عند مستوى القسم والقلم كذلك نلاحظ أنه عند مستوى تنظيمى معين فإن الأهداف تم تحديدها بشكل يمكن قياسه .

وعليه فان فلسفة الادارة بالاهداف تتطلب ضرورة تحديد هرم الأهداف لكل مجموعة من المستويات التنظيمية بالمنظمة ، كما أن هذه الأهداف يجب وضعها بشكل يسهل معه قياسها .

وعليه فان المنهج الذى يركز على تحديد أهداف قابلة للقياس والتأكد من أن هذه الأهداف تساهم فى تحقيق الهدف النهائى للمنظمة ، وهو انتاج السلعة أو تقديم الخدمة ، أكثر من تركيزه على الإجراءات وطرق العمل هو ما يطلق عليه اسم منهج الادارة بالأهداف .

يعتبر تحديد الأهداف بمثابة الخطوة الأولى والهامة فى عملية التخطيط . وحيث أن الادارة بالاهداف تؤثر تأثيراً مباشراً على وظائف التنظيم والتوجيه والرقابة وذلك بجانب التخطيط أيضا ، فقد أصبحت تمثل أساساً يصلح لوصف وتطوير النشاط الادارى ككل .

وحيث أن الالتزام الشخصى بأهداف الوحدة التنظيمية داخل المنظمة يزيد من احتمالات تحقيقها ، لذلك فان المشاركة الفردية فى تحديد هذه الأهداف يجب تشجيعها من قبل ادارة المنظمة .

يقدم منهج الادارة بالاهداف أيضا المعيار اللازم لتقييم أداء الوحدات التنظيمية المختلفة بالمنظمة ، وكذلك الافراد القائمين بالعمل بها ، وذلك بمقارنة الاهداف الموضوعة لفترة زمنية معينة بالأهداف التى يمكن تحقيقها عن نفس الفترة ، وبذلك يصبح هذا المنهج بمثابة أداة رقابية أيضا .

وأخيرا ، فحيث أن تقييم الاداء وفقاً لمنهج الادارة بالاهداف يميل إلى التركيز على أهداف العمل أكثرمن التركيز على خصائص الافراد وسماتهم ، فان تغيير أداء العاملين يصبح أمراً أكثر سهولة .

ثالثا ـ بيئة التخطيط

كما سبق أو أوضحنا فى هذا البحث فان التخطيط يبدأ بتحديد أهداف المظمة وكذلك أهداف الوحدات التنظيمية المختلفة بها . بالإضافة إلى هذا ، فاننا يجب أن نأخذ فى الاعتبار كل أستراتيجيات العمل الممكنة التى تؤدى إلى تحقيق هذه الأهداف . وحيث أن المنظمة لا توجد ولا تعمل فى فراغ ، فانه يقع على عاتق الادارة مسئولية التحقق من وقياس كافة العوامل الخارجية التى قد تضع بعض القيود على قدرة المنظمة على الحركة ، أو التى قد تطرح جانبا الفرصة أوالفرص المواتية للعمل على تحقيق أهدافها . وفى هذا الجزء فاننا سوف نقوم بشرح بعض هذه العوامل الخارجيه والتى لا شك تؤثر تأثيراً كبيراً على عملية التخطيط . وحيث أن هذه العوامل تمثل قيودا يجب على المنظمة أن تتحرك من خلالها ، فان الكثير من كتاب الادارة يميلون إلى اطلاق لفظ « المعطيات الخارجية للتخطيط » عليها .

بالرغم من أن الترتيب الذى سيتم به ذكر العوامل البيئية لا يعنى ترتيبا لدرجة الأهمية النسبية لكل منها ، إلا أنه من المؤكد أن درجة الاستقرار السياسى تعتبر أحد العوامل الهامة التى تؤثر على عملية التخطيط . فى حالة عدم وجود بيئة سياسية مستقرة ، فان التخطيط يميل إلى التلون بصبغة الأجل القصير ، أى أنه يصعب فى هذه الحالة عمل التخطيط الطويل الأجل للمنظمة . هذا ويعتبر عامل الاستقرار السياسى عاملا هاما وخاصة بالنسبة للمنظمات التى تتعدى أنشطتها حدود دولتها ، أى المنظمات العالمية . فعلى سبيل المثال نجد أن العوامل الهامة التى تؤثر على عملية التخطيط فى بعض دول أمريكا اللاتينية وكذلك بعض الدول العربية هو وجود عدم الاستقرار السياسى بشكل واضح ،. ومن الناحية الأخرى ، فان المنظمات التى زاولت بعض أنشطتها فى دول أوربا

الغربية فى السنوات الأخيرة استطاعت أن تقوم بأداء وظيفة التخطيط فى ظل بيئات سياسية أكثر استقراراً .

وبالرغم من أن المقارنات العالمية توضح تماما ما هو المقصود بالاستقرار السياسى ، إلا أن نفس هذا العامل يلعب دوراً هاما على المسرح المحلى أو القومى . وبفرض بقاء الأشياء الأخرى على ما هى عليه ، فان منظمات الأعمال تفضل ولا شك العمل فى إطار بيئة سياسية مستقرة ، حتى يمكن الاقلال من درجة المخاطرة إلى أبعد حد ممكن .

وبنفس المنطق ، فننا نتوقع أنه خلال الفترات التى تتصف بعدم الاستقرار السياسى على المستوى القومى ، مثل ما قد يحدث حين تنصيب رئيس جديد للجمهورية ، فان الإرتباطات الطويلة الأجل المتعلقة بالتخطيط داخل المنظمات تميل إلى الإنكماش .

ترتبط العوامل المتعلقة بالسياسة المالية واللوائح والضوابط الحكومية ارتباطاً وثيقاً بذلك الخاص بالاستقرا السياسى ، حيث يؤثر العامل الخاص بالسياسة المالية للدولة على البيئة الاقتصادية العامة لها ، والتى من خلالها تمارس المنظمات المختلفة عملية التخطيط . فعلى سبيل المثال ، إذا اعتقد رجال الأعمال أن السياسة المالية للدولة ترمى إلى تحقيق معدل عال للتوظف والنمو الاقتصادى أكثر من محاولة القضاء على التضخم ، فان إرتباطاتها المتعلقة بالاستثمارات مستقبلا قد تميل إلى الزيادة .

كذلك تؤثر بعض السياسات المالية على بعض أنواع المنظمات أكثر من البعض الآخر ، كما أنها قد تؤدى إلى افادة البعض منها على حساب البعض الآخر أيضا . فعلى سبيل المثال إذا تقرر رفع سعر الفائدة على القروض العقارية فى نفس الوقت الذى تقرر فيه إعفاء انتاج المنسوجات القطنية والصوفية من بعض أنواع الضرائب ، فان صناعة الغزل والنسيج سوف تستفيد من مثل هذه السياسة ، وذلك بعكس صناعة التشييد والبناء .

كذلك اللوائح والضوابط الحكومية قد تؤثر على بعض أنواع المنظمات أكثر

من البعض الآخر . فعلى سبيل المثال نجد أنه بالمقارنة بصناعة الغزل والنسيج فى مصر ، فان صناعة الدواء تعمل فى إطار يتميز بكثره اللوائح والضوابط الحكومية النمو المضطرد فى حجم القطاع الصناعى فى مصر فى السنوات الأخيرة ، فان التدخل الحكومى عن طريق اللوائح والضوابط المختلفة كان دائما فى طريقه إلى الزيادة ، كوسيلة من وسائل تحقيق رقابة الدولة عليه ، وكأسلوب من أساليب التنسيق فى مجتمع اشتراكى .

مما سبق يتضح أنه لا يمكن لأية منظمة تجاهل أهمية اللوائح والضوابط الحكوميه ، حتى ولو كانت هذه المنظمة على درجة عالية من الاستقرار الإقتصادى . فعلى سبيل المثال نجد أن اللوائح والضوابط الحكومية الخاصة بمواصفات المنازل السكنية ثابتة نسبياً فى حين أن تلك الخاصة بالصناعات الدوائية متزايدة نسبيا ، علماً بأن قطاع الاسكان يعتبر أقل استقراراً بالقياس بقطاع الدواء .

هناك عامل آخر من العوامل البيئية للتخطيط يجب أخذه فى الاعتبار وهو « الإتجاه العام للتوظف والإنتاجية والدخل » . فكلما اتجهت هذه العوامل إلى الإرتفاع كلما مال الطلب العام على المنتجات والخدمات إلى الزيادة ؛ ما لم تكن المنظمة تعمل فى صناعة من الصناعات ذات الإتجاه النزولى ، أو المتدهورة ، مثل صناعة الطرابيش فى مصر . وبالمناسبة ، فاذا كانت منظمة ما تعمل فى إحدى هذه الصناعات المتدهوره فانه يصبح من الضرورى على الإدارة أن تعيد النظر فى أهدافها مرة أخرى . فنظراً للزيادة المضطردة فى حجم السكان فى مصر ، ونظراً لخروج المرأة المتزوجة إلى ميدان العمل شأنها فى ذلك شأن الرجل ، فان صناعة الأغذية المعلبة يجب عليها أن تتطور وذلك بالتوسع فى الانتاج وتنويعه حتى تفيد المجتمع من ناحية وحتى تستفيد هى الأخرى من تطور هذا المجتمع من ناحية أخرى .

كذلك من المتوقع أنه إذا قلت فرص زيادة معدلات التوظف والانتاجيه والدخل فى دولة ما فان الارتباطات الطويلة الأجل للمنظمات تميل إلى النقصان ، والعكس صحيح .

كذلك يعتبر العامل الخاص بالتغير فى مستويات الأسعار أحد العوامل التى تؤثر على عملية التخطيط أيضا . إن المواقف الذى تؤدى إلى عرقلة عمليه التخطيط هو الموقف الذى تتصف الأسعار فيه بالتغير المفاجىء غير المتوقع .

وبطبيعة الحال ، فان الاتجاه العام للأسعار فى اقتصاد ما يرتبط بطبيعة السياسة المالية للدولة . فعلى سبيل المثال نجد أنه ترتب على السياسة المالية للدولة فى مصر فى السنوات الأخيرة أن حدث إرتفاع تدريجى عام فى الأسعار .

هذا ولا تتغير الاسعار فى بعض الصناعات وبنفس القدر بالضرورة نتيجة للتغير الذى يحدث فى المستوى العام للأسعار فى الاقتصاد القومى . فعلى سبيل المثال إذا إفترضنا أن الدولة سوف تقوم بامداد الاقتصاد المحلى بكافة ما يلزمه من صاج الحديد بحيث يؤدى ذلك إلى خفض سعره فى الأسواق ، وأن أحد مديرى إحدى شركات الآثاثات المعدنية أعتقد أن المستوى العام للأسعار سوف يرتفع فى خلال فترة زمنية تخطيطيه محددة بمعدل وقدره ٥٪ ، فان الافتراض القائل بأن أسعار الاثاثات المعدنية يجب أن ترتفع بالضرورة بنسبة ٥٪ افتراض ليس له ما يبرره .

تبدو كل العوامل البيئية التى تمت مناقشتها حتى الآن كما لو كانت تفترض أن المفاهيم التكنولوجية ثابتة دون أن يطرأ عليها أى تغيير . ولكن الحقيقة الثابتة وهى أن هناك دائما تطور تكنولوجى إنما تمثل أحد العوامل الأخرى التى تؤثر على عملية التخطيط . مرة أخرى ، فقد يكون هذا العامل أكثر أهمية فى بعض الصناعات دون البعض الآخر . فعلى سبيل المثال يمكن النظر إلى عامل « التطور التكنولوجى » على أنه أكثر أهمية كأحد عوامل التخطيط فى صناعة الطائرات الحربية عنه فى صناعة السيارات إلا أن ذلك لا يقلل من أهمية عامل « التطور التكنولوجى » لجميع الصناعات . فحتى صناعة السيارات والتى تطورت تطوراً تكنولوجيا هائلا منذ بداية هذا القرن قد تخضع لتطورات تكنولوجية أخرى ذات أهمية بالغة مثل اختراع محركات لا تعمل بالبنزين تجعل من الصعوبة بمكان على الإدارة تجاهلها .

ومما لاشك فيه أن الآثار التى ترتبت على التطور التكنولوجى الذى حدث حتى اليوم لازالت ماثله بوضوح أمام أعيننا . ولاشك فيه أيضا أن تاريخ الأعمال ملىء بالأمثلة على تلك المنظمات التى فشلت فى أن تعى إنعكاسات هذا التطور على مجال التخطيط ، وذلك بسبب أنه فى نفس الوقت الذى يتم فيه عمل التخطيط ، فان الآثار التى قد تترتب على تطور تكنولوجى معين قد لا تكون مؤكدة . فعلى سبيل المثال نجد أن شركة كريسلر لإنتاج السيارات بالولايات المتحدة الأمريكية أنفقت أموالا طائلة فى بداية الستينات على تطوير صناعة سيارات الركوب رغبة منها فى التوصل إلى صنع سيارة تسير بقوة الدفع الذاتى . ووفقاً لما تطورت إليه صناعة السيارات حتى اليوم ، فان هذا الاستثمار يبدو إستثماراً لا مبرر له ، لأن الشركة المذكورة لم تقم بانتاج هذه السيارة .

حتى الآن ، أخذنا فى الاعتبار تلك العوامل الخاصة بالاستقرار السياسى ، السياسة المالية واللوائح والضوابط بالدولة ، الاتجاهات الخاصة بمستويات التوظف والإنتاجية والدخل ، مستويات الاسعار ، والتغيرات التكنولوجية كالعوامل البيئية التى تمثل أهم « المعطيات » الخاصة بالتخطيط . هناك عامل خارجى آخر لا يمكن إغفاله بأى حال وهو الخاص بحجم الطلب المتوقع على منتجات المنظمة أو خدماتها . أن الدراسات والتقارير المنشورة بمعرفة الأجهزة الحكومية المختلفة تصبح ذات فائدة كبيرة فى المساعدة على تقدير مستوى حجم المبيعات الخاص بقطاع معين أو صناعة معينة .

وهذا سوف ننظر إلى التنبؤ بالمبيعات Sales Forecasting كأحد الأساليب اللازمة لتقدير حجم المبيعات Sales Estimaiies المتوقع فى الجزء التالى من هذا الفصل . إلا أنه عند هذه النقطة من مناقشاتنا فاننا قد نلاحظ أنه كلما كبر حجم المنظمة ، كلما كان هناك احتمال أكبر أن يكون التنبؤ بمبيعاتها قد تم عمله وفقا لدرسات تفصيلية وبمعرفة المنظمة ذاتها .

وأخيراً ، فهناك مجموعة من العوامل الخارجية والتى تؤثر على عملية التخطيط تتصل بقدرة المنظمة على الحصول على المدخلات اللازمة لها ،

وهذه العوامل يعبر عنها بلفظ « عامل السوق » . ويشمل هذا العامل إمكانية الحصول على الأرض ، العمل ، المواد الأولية ، الأجزاء وقطع الغيار ، ورأس المال . ترتبط هذه العوامل على وجه التحديد بالتخطيط الخاص بموقع المنظمة أو المصنع .

تعتبر أمكانية الحصول على الأرض أحد العوامل التى تؤثر على الموقع ذاته ؛ وبهذا المنطق فان لفظ « الأرض » يعنى المساحة المتاحة للمنظمة أو المصنع بما فى ذلك المنافع العامة ووسائل النقل أيضاً .

أما بالنسبة للعامل الخاص « بالعمل » فان المنظمات عادة ما تختار تلك المواقع التى تتوافر فيها الأيدى العاملة ذات المهارات المطلوبة . وهذا هو السبب فى توطن بعض الصناعات فى مناطق جغرافية دون أخرى . أضف إلى ذلك أن الصناعات لا تتوطن فى أماكن توافر المهارات المطلوبة فحسب ، بل فى الأماكن التى تتوافر فيها هذه المهارات وبأجور رخيصة أيضا .

كذلك فانه كلما زاد اعتماد المنظمة على المواد الأولية أو قطع الغيار، فانها تميل إلى اختيار ذلك الموقع القريب من مصادرها . فعلى سبيل ذلك المثال نجد أن صناعة نشأت فى مدينة بتسبرج بالولايات المتحدة الامريكية نظراً لقربها من مناجم الفحم .

وكما هو الحال بالنسبة للعوامل البيئية الأخرى التى تؤثر على عملية التخطيط فقد تكون مصادر المواد الأولية وقطع الغيار غير هامة نسبياً بالنسبة لبعض الصناعات بسبب وجود تسهيلات النقل المختلفة ، وعليه ، فان ما قد يعتبرها ما لمنظمة ما فى عملية التخطيط الخاصة بها قد لا يعتبر هاما لمنظمة أخرى .

وأخيراً ، فقد نجد فى بعض الأحيان أن بدائل التخطيط الخاصة بالمنظمة تتأثر بمقدار ما هو متاح لها من رأس مال . وعلى هذا ، فقد أثبتت الكثير من الدراسات أن هناك سببين رئيسيين وراء ظاهرة إفلاس المنظمات الصغيرة الحجم وهما ، عدم توافر المهارة الادارية ، وعدم توافر رأس المال . على أية حال ،

فان قدرات المنظمات الكبيرة الحجم على الحصول على التمويل اللازم للدخول فى مشاريع جديدة قد تكون محدودة وخاصه إذا ما صادفها بعض الفشل فى بعض مشروعاتها حديثا ، والعكس صحيح .

رابعا ـ التنبـؤ بالمبيعـات وعلاقتـه بالتخطيط :

حيث أن الإيراد المتوقع ، والمرتبط بتقدير معين للمبيعات ، يحدد القيود الاقتصادية التى يتعين على المنظمة عدم تجاوزها ، فان التنبؤ يعتبر لذلك السبب من العوامل الهامة فى علاقته بوظيفة التخطيط . يختلف التنبؤ بالمبيعات عن المعطيات الخارجية للتخطيط التى سبقت الإشارة إليها فى أنه ليس عاملا بيئيا بقدر ما هو أحد المخرجات المترتبة على قيام المنظمة بممارسة أنشطتها المختلفة . ولهذا السبب فان بعض كتاب الادارة يشيرون إلى هذا العامل باعتباره أحد المعطيات الداخلية للتخطيط حتى يمكن التفرقة بينه وبين العوامل البيئية أو الخارجية الأخرى . وحيث أن التنبؤ ينبع عن المنظمة ذاتها ، فانه يمكن النظر إليه كأداة تخطيطية فى حد ذاته . وفى هذا الجزء سوف نناقش طبيعة عملية التنبؤ بالمبيعات ، ثم الطرق الرئيسية التى يتم استخدامها للتوصل إلى هذه التنبؤات وهى ، طريقة « آراء هيئة الادارة العليا » طريقة « مجموعة رجال البيع » ، طريقة « توقعات العملاء » . « والطرق الاحصائية » .

يمكن النظر إلى التنبؤ بالمبيعات على أنه أحد معطيات عملية التخطيط وذلك لأنه يضع بعض القيود على جميع الأنشطة التخطيطية بالمنظمة . وعلى نقيض العوامل البيئية الأخرى التى تؤثر على عملية التخطيط ، فان التنبؤ بالمبيعات هو أحد معطيات التخطيط الداخلية ، أى تلك التى تخضع لسيطرة إدارة المنظمة كذلك يمكن اعتبار التنبؤ بالمبيعات أداة تخطيطية أيضاً . وبهذا المنطق فانه يصبح أداة فعالة وخاصة حينما يكون الطلب على منتجات أو خدمات المنظمة فى خلال فترة التخطيط موضع الاعتبار محدودا .

يقوم التقدير الخاص بالمبيعات بامداد المنظمة بالأساس اللازم لتحديد العائد المتوقع ، وبالتالى فانه يمدها بالمعيار اللازم لتخطيط كافة الاستثمارات والنفقات . ومن أجل هذه الاستخدامات الهامة للتنبؤ بالمبيعات ، فان القرار النهائى الخاص به يجب أن يكون مسئولية الادارة العليا بالمنظمة .

سوف تتدرج مناقشتنا لطرق التنبؤ بالمبيعات من الطرق الأكثر سهولة إلى تلك الأكثر صعوبة بصفة عامة ، إلا أن استخدام أى من هذه الطرق بمعرفة المنظمة هو دليل على الاهتمام بمستوى أو حجم المبيعات أو العائد عن الفترة الزمنية المقبلة .

تعتبر طريقة « آراء هيئة الادارة العليا » من أقدم طرق تقدير المبيعات وأكثرها سهولة أيضاً . تعنى الطريقة بتجميع آراء جميع أفراد هيئة الإدارة العليا بالمنظمة للتوصل إلى تقدير إجمالى واحد للمبيعات عن الفترة المقبلة موضع الدراسة . يتلخص أحد مزايا هذه الطريقة فى أنه قد يدفع أفراد الادارة العليا إلى الحصول على المعلومات اللازمة والمرتبطة بالتنبؤ بالمبيعات. وبالتالى إلى ازدياد درجة وعيهم بالمتغيرات السوقية التى تؤثر على نجاح المنظمة .

وحيث أن التنبؤ بالمبيعات يؤثر على الموازنات التخطيطية الخاصة بكل إدارة من إدارات المنظمة تأثيراً مباشراً ، فان مساهمة أفراد الادارة العليا فى عملية التنبؤ يجعل قبولهم لهذه الموازنات أكثر احتمالا .

على أية حال ، فقد ينتج عن طريقه « آراء هيئة الادارة العليا » تجميع تخمينات وآراء هشة غير مدعمة بالأدلة الكافية ، الأمر الذى يؤدى إلى التوصل إلى تنبؤات لا يمكن الاعتماد عليها . وحيث أن المسؤولية النهائية المتعلقة بجمع المعلومات الخاصة بالتنبؤ بالمبيعات وتحليلها وفقا لطريقة « آراء هيئة الادارة العليا » ، ليست مسؤولية أية إدارة من إدرات المنظمة أو أى فرد محدد بها ، فاننا

لا نتوقع أن يحدث أى تطور لأساليب التنبؤ التى تستخدمها المنظمة من فترة لأخرى .

وعليه ، فان الطريقة الأولى من طرق التنبؤ بالمبيعات هى التى تمثل تجميع أحسن ما فى جعبة المديرين من آراء تمثيل هيئة الإدارة العليا للمنظمة.

وتمثل طريقة « مجموعة رجال البيع » مزيجا من آراء عدد من الأفراد ، إلا أن هذا المزيج يتم التوصل إليه بصورة تختلف عن تلك المتبعة فى طريقه « آراء هيئة الإدارة العليا » . ففى ظل هذه الطريقة الأخيرة يقوم كل مدير بتقديم تقرير عن تصوره للتنبؤ الخاص بالسوق كله . ومن الناحية الأخرى فقى ظل طريقه « مجموعة رجال البيع » يقوم كل رجل من رجال البيع بعمل تقدير خاص بجزء محدد من السوق لا أكثر ، حيث عادة ما يطلب من كل منهم تقدير المبيعات الخاصة بالمنطقة التى يتولى البيع فيها ، ثم يقوم مديرى المناطق بجمع ومراجعة التقديرات الواردة من المناطق المختلفة ، كل فى حدود منطقته . هذا وتقوم هذه الطريقة على الآراء الشخصية والأحكام التى يصدرها الأفراد الأكثر قرباً من الأسواق ذاتها .

أضف إلى ذلك أن مساهمة رجال البيع فى عمل التقديرات الخاصة بمبيعاتهم تشكل دافعا لهم على محاولة الوصول بأرقام المبيعات الفعلية إلى الأرقام المخططة إن لم تزد عليها . ومن الناحية الأخرى ، فقد يعتبر نفس الشيء إحدى نقاط الضعف الأساسية المرتبطة بهذه الطريقة . فحينما تستخدم هذه التقديرات لتحديد الحصة البيعية لكل رجل من رجال البيع ، فان التقديرات التى يقومون بعملها تصبح أكثر ميلا لأن تكون تقديرات متشائمة ، أى أقل مما يجب نظراً لأنها تتخذ أساساً للمسائلة فيما بعد .

تتمثل إحدى نقاط الضعف الأخرى المرتبطة بهذه الطريقة فى تركيز رجال البيع ، حين قيامهم بعمل تقديراتهم ، على الظروف الحاضرة للسوق

تركيزاً شديداً وعدم قدرتهم ، بالتالى ، على الإخذ فى الإعتبار للسلع المنافسة وللتطورات التى قد تطرأ عليها لعدم معرفتهم بها . ومن هذه الزاوية ، فان تقديرات رجال البيع تميل إلى أن تكون إما مرتفعة أو منخفضة .

وعليه ، فان طريقة التنبؤ بالمبيعات التى تتصف بأنها تقوم على الإتصال المباشر بالمستهلك ، والتى تنطوى على نقطة أساسية تتمثل فى عدم الأخذ فى الاعتبار للتطورات التى تطرأ على المنتجات الأخرى المنافسة والظروف الإقتصاديه فى المستقبل ، هى طريقة رجال البيع .

مثل طريقة « آراء هيئة الإدارة » ، فإن طريقة توقعات العملاء » تقوم أيضا على تجميع الآراء . وكما يدل الاسم فان هذه الطريقة تعنى بتجميع آراء وتوقعات العملاء أنفسهم وهى الآراء التى يتم جمعها من العملاء حول خططهم الشرائية خلال فترة التخطيط موضع الدراسة . ولا شك أن نجاح المنظمة فى الحصول على مثل الآراء يزداد كلما استطاعت اقناع العملاء بسرية هذه المعلومات ، وبأن الادلاء بها لا يشكل ارتباطا من جانبهم بضرورة الشراء .

وتعتبر طريقة « توقعات العملاء » طريقة فعالة فى التنبؤ بالمبيعات وخاصة فى حالة قلة عددهم . وهذا يبدو صحيحاً إلى حد كبيرفيما يتعلق بالمنتجات أو الخدمات المقدمة ليس إلى جميع العملاء عامه ولكن إلى العملاء الصناعيين .

وفى حالة وجود عدد كبير من العملاء ، فان استخدام أساليب العينة يصبح أمراً ضروريا بالنسبة لهذه الطريقة ، وذلك حتى يمكن خفض تكاليف الحصول على المعلومات دون المساس بدقتها .

تتمثل إحدى نقاط الضعف الخاصة بهذه الوظيفة فى أن المنظمة تعتمد اعتمادا كبيرا على آراء قد لا تكون صحيحة تماما . وعليه ، فان التقديرات التى يتم التوصل إليها من وراء استخدام طريقة « مجموعة رجال البيع » لا يمكن

الاعتماد عليها أكثر من آراء العملاء التى يتم جمعها بطريقة توقعات العملاء .

فى مناقشتنا لموضوع التنبؤ بالمبيعات وتقديرها ؛ استعرضنا حتى الآن عدة طرق وهى ، طريقة (آراء هيئة الإدارة العليا) ، (مجموعة رجال البيع) (وتوقعات العملاء) . وأخيرا ، فان الطرق الاحصائية تمثل آخر هذه الطرق ، كما هو وارد ذكره سابقا .

وكما يدل الاسم ، فان هذ الطريقة تتضمن تطبيق عدد من الأساليب البديلة .

من أشهر الطرق الاحصائية المستخدمة أسلوب (تحليل الاتجاه) والذى بمقتضاه يتم استقراء المعلومات التاريخية الخاصة بالمبيعات ، وذلك بهدف تقديرها فى خلال فترة زمنية مقبلة . وعليه ، فان استخدام هذا الأسلوب يقوم على افتراض معين وهو أن العوامل التى أثرت على حجم المبيعات وتطورها فى الماضى سوف تستمر فى المستقبل أيضاً .

هناك بعض الأساليب الاحصائية الأخرى الأكثر تعقيدا مثل (تحليل الارتباط) ، والذى يتم استخدامه لتحديد الأسباب التى أدت الى حدوث التغييرات السابقة فى حجم المبيعات . وعلى أية حال ، فان كل من أسلوب (تحليل الاتجاه) وأسلوب (تحليل الارتباط الاحصائى) يتوقف على مدى توافر المعلومات التاريخية .

يمثل استخدام النماذج الرياضية أسلوبا أكثر تعقيدا بالقياس إلى الأساليب السابق ذكرها ، ذلك أنه فى ظله فانه يتحتم على من يقوم بالتحليل أن يحاول ضم كل العوامل التى تسبب حدوث الظاهرة المعينة فى نموذج رياضى واحد . فقد يتطلب النموذج الرياضى ، على سبيل المثال ، استخدام الأرقام الدالة على دخول المستهلكين ، ومديونيتهم ، والحجم الحالى للمبيعات فى التنبؤ بالمبيعات خلال فترة التخطيط .

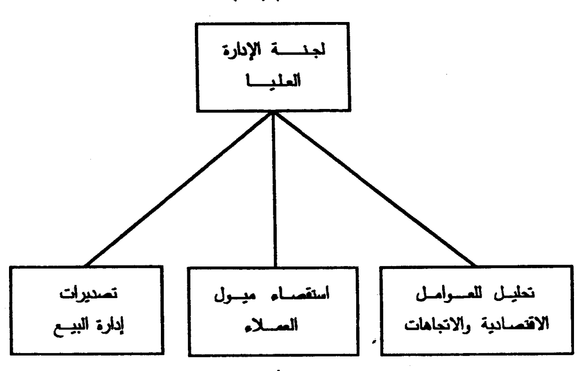
ومن خلال التحليل الدقيق للمعلومات التاريخية ، فانه قد يمكن اكتشاف بعض العوامل التى تؤثر على حجم المبيعات والتى لم تكن واضحة من قبل وذلك باستخدام أحد الأساليب الاحصائية .

ومن الناحية الأخرى ، فان الآثار التى تترتب على ظهور بعض المنتجات الجديدة . أو أى تغيير فى هيكل السوق لا يمكن اكتشافها باستخدام الطرق الاحصائية .

وفى الحياة العملية ، فان المنظمة عادة ما تميل إلى استخدام أكثر من طريقة من طرق التنبؤ بالمبيعات . فعلى سبيل المثال ، يوضح الشكل رقم (٥) عددا وقدره ثلاث تقديرات منفصلة للمبيعات يتم تقديمها لإحدى لجان الإدارة العليا لاتخاذ القرار النهائى ، وذلك نظراً لأهمية مثل هذا القرار كما سبقت الإشارة إليه فى أكثر من موضع .

وكما سبق أن أشرنا فى بداية هذا القسم فان الاثار التى تترتب على التنبؤ بالمبيعات تصبح أمراً بالغ الأهمية حتى أن المسؤولية النهائية الخاصة بإقرار التنبؤ عادة ما تكون مسؤولية الإدارة العليا .

شكل رقم (٥)



التخطيــط على المســتوى القــومى
ومستوى الوحدة الاقتصادية فى مصر

يقترن لفظ التخطيط بكثير من العبارات الوصفية مثل ؛ التخطيط الطويل الأجل Long range planning والتـخطيط الكلى Total Planning والتخطيط الشامل Compresensive Planning . وبالرغم من اختلاف هذه المسميات فإنها تشترك جميعا فى خاصية واحدة وهى ضرورة النظر إلى التخطيط من عدة زوايا يمكن إجمالها فيما يلى :

١ ـ طبيعة التخطيط :

يرمز لفظ التخطيط إلى الخصائص العامة التى تميزه والتى تعتبر شبه عالمية وبصفة أساسية ، فإن التخطيط يتعلق بالمستقبل ، أو بمعنى أدق بمستقبل القرارات الحالية ؛ وهذا يعنى أحد شيئين أو كلاهما :

أ ـ أن التخطيط يعنى دراسة الحلول البديلة التى يتم الإختيار من بينها فى المستقبل .

ب ـ أن التـخطيط يعنى دراسة العلاقات المستـحدثة كنتيـجة لدراسة العلاقات الحالية ؛ أى دراسة العلاقة بين السبب Cause والنتيجة Effect فيما يتعلق بالقرارات الحالية .

وبصفة عامة فإن التخطيط ما هو إلا امتداد لما يمكن تصوره فى المستقبل الأمر الذى يتطلب ضرورة التنبؤ بالفرص والمخاطر المحتمل مواجهتها ، والعمل على اغتنام الأولى وتفادى الثانية .

٢ ـ عملية التخطيط :

وتعنى أن التـخطيط يجب أن يبدأ بأهداف محددة ، كما أنها تتضمن أيضا تحديد السياسات والخطط التفصيلية اللازمة لتحقيق هذه الأهداف . كذلك فإن التخطيط عملية مستمرة بسبب التغير المستمر الذى يطرأ على بيئة العمل الداخلية والخارجية .

٣ ـ فلسفة التخطيط :

وتعنى أن التخطيط ما هو إلا أسوب للحياة . وبالتالى فهو جزء لا يتجزأ من العملية الإدارية ذاتها .

٤ ـ هيكل التخطيط :

يعكس هيكل التخطيط وجود خطط محددة للعمل بها . ويمكن النظر إلى هذه الخطط من ثلاث وجهات نظر ، فإما أن تشمل عددا محدودا من الخطط الكامله والموحدة لتغطية الاقتصاد القومى لفترة زمنية مقبلة ، أو أنها تعطى اطارا متكاملا يمكن من خلاله ربط الخطط المختلفة لكل نشاط اقتصادى مع بعضها البعض لتعطى خطة واحدة شاملة للتنمية ؛ أو أنها مكونة من مجموعات من الخطط مقسمة إلى خطط طويلة ومتوسطة وقصيرة الأجل .

تهدف التنمية القومية فى أى بلد إلى الإستخدام الأمثل لموارده وطاقاته وخبراته المتاح منها والذى يمكن توفيره وذلك بهدف رفع مستوى معيشة أفراده . ولذلك فإن النظام الاقتصادى فى أى دولة سواء كان رأسماليا أم اشتراكيا أم مختلطا ما هو إلا وسيلة وليس هدفا فى حد ذاته . وهذا يعنى أنه لا يمكن المفاضلة بين نظام وآخر من هذه الأنظمة وإنما يجب أن تتم المفاضلة على أساس مدى مناسبة النظام المعين للدولة كوسيلة لتحقيق أهداف التنمية القومية بها . والدليل على ذلك هو نجاح بعض الأنظمة الرأسمالية وفشل البعض الآخر ؛ ونجاح بعض الأنظمة الإشتراكية وفشل البعض الآخر أيضا . وبصفة عامة فإن الأنظمة الرأسمالية تعتبر أكثر مناسبة من غيرها إذا توافر للدولة قاعدة صناعية عريضة يحكمها قطاع خاص رائد وقوى وقادر على تحمل المخاطر ، فى حين تعتبر الأنظمة الإشتراكية أكثر مناسبة من غيرها إذا لم تتوافر هذه المقومات وفى هذه الحالة تقوم الدوله كبديل للقطاع الخاص بحصر وتوجيه مواردها لإحداث التنمية الاقتصادية المطلوبة . وهناك ثلاثة أسئلة سنتصدى لها فى محاولة لتقييم التجربة المصرية فى مجال التنمية الإقتصادية منذ انتهاج المنهج الإشتراكى وهى :

(١) ما هو الأسلوب الذى اتبع فى التخطيط ؟

(٢) هل نجحت التجربة المصرية أم فشلت ؟

(٣) ما هو نوع التطوير الذى يجب إدخاله لزيادة فاعلية التخطيط فى المستقبل ؟

إتبعت فى مصر فى السنوات الماضية أسلوبين فى التخطيط للتنمية القومية وهما أسلوب التخطيط الهابط وأسلوب التخطيط الصاعد . ويتطلب **الأسلوب الأول** قيام الجهاز المركزى للتخطيط بوضع استراتيجية عملية التنمية ونوع الخطط اللازمة لتحقيق أهدافها بناء على الحصر الشامل لإمكانيات وموارد الدولة ثم إيصال هذه الخطط إلى الوحدات الإقتصادية فى صورة أهداف محددة لكل منها مقسمة بحسب سنوات الخطة المختلفة ، حتى تقوم كل منها بتحقيق نصيبها فى عملية التنمية الإقتصادية القومية . أما **الأسلوب الثانى** فإنه يتطلب أن تقوم الوحدة الاقتصادية بحصر إمكانياتها ومواردها ووضع الأهداف الممكن تحقيقها وتحديد الموارد المطلوبة لتحقيقها ، ثم تصعيدها إلى الجهاز المركزى للتخطيط الذى يقوم بمهمة التنسيق بين مختلف الخطط المقترحة لمختلف أوجه النشاط ، ثم وضع الخطة العامة للتنمية الإقتصادية القومية ، وإيصالها إلى الوحدات الإقتصادية مرة ثانيه فى شكل خطط محددة لتنفيذها .

أما عن السؤال الخاص بتقييم التجربه المصرية للتنمية الإقتصادية ، فإن ذلك يثير الكثير من الآراء المتضارية ومثل هذا السؤال لا يمكن الإجابة عليه إلا إذا حددنا مؤشرات التقدم الإقتصادى فى الدولة أولا ، وبطبيعة الحال فإن هذه المؤشرات تتعدد وتتنوع لتشمل عدد المصانع ، مساحة الرقعة الزراعية استهلاك الكهرباء ومصادر الطاقة الأخرى ، دخل الفرد السنوى ؛ نصيب الفرد من السلع المعمرة (الثلاجات ، البوتاجازات ، التليفزيونات) ، حجم الناتج القومى نصيب الفرد من الناتج القومى ؛ نصيب الفرد من الإستثمارات الرأسمالية ، حجم الصادرات ، حجم الواردات وما إلى ذلك .

وقد يقول البعض أنه قد حدثت تنمية اقتصادية فى البلاد وفقاً لبعض

المؤشرات مثل عدد المصانع ، إستهلاك الكهرباء ومصادر الطاقة الأخرى ، دخل الفرد السنوى نصيب الفرد من السلع المعمرة مثلا . ومن ناحية أخرى ، فقد يقول البعض الآخر أنه لم تحدث فى البلاد أية تنميه إذا ما أخذنا فى الإعتبار بعض المؤشرات الأخرى مثل مستوى الدخل الحقيقى للفرد (أى دخل الفرد منسوبا إلى مستوى الأسعار) مساحة الرقعة الزراعية ، نصيب الفرد الحقيقى من الناتج القومى (أى بعد تخليص قيمة الناتج القومى من الأسعار التحكمية للدولة (مثلاً) . وبغض النظر عن كلا الرأيين ، فإنه من الثابت أنه قد حدثت تنمية اقتصادية بالبلاد ، ولكننا قد تختلف حول معدلها . بشكل عام فإنه يمكن أن معدلات التنمية الاقتصادية جاءت أقل مما هو متوقع لعدة أسباب يمكن اجمالها فيما يلى :

١ ـ عدم وجود تكامل فى العمليه التخطيطيه .

يعنى التكامل ضرورة النظر إلى عملية التخطيط للتنمية كنظام متكامل وهذا يتطلب بدوره ضرورة معرفة مكونات هذا النظام وكذلك العلاقات المتشابكة التى تربط هذه المكونات ببعضها البعض . وهناك من المؤشرات الدالة على عدم وجود هذا التكامل ، ومن أمثلة ذلك :

(أ) عدم التنسيق الواضح بين الأجهزة ذات الأنشطة المترابطه مثل التربيه والتعليم العالى والرى والزراعة والنقل والمواصلات فى الأعوام الماضية .

(ب) وجود فائض من العمالة الأمر الذى يدل على عدم وجود تكامل بين عملية تخطيط التعليم من ناحية وخلق فرص العمل الحقيقيه من ناحية أخرى .

(جـ) إنعدام التوازن بين الخدمات المختلفة وحجم السكان سواء على مستوى القريه أو المدينه أو الدوله بأسرها .

وقد أدى انعدام التكامل إلى وضع خطط التنمية فى قوالب هزيلة وأصبحت عملية التنمية الاقتصادية لا تعد سوى مجرد محاولات لإنقاذ ما يمكن إنقاذه .

٢ ـ تباعد الجهاز المركزى للتخطيط عن الأجهزة التنفيذية :

أن المهمة الأساسية لجهاز التخطيط المركزى فيما يتعلق بعلاقته بالأجهزة التنفيذية (الوحدات الاقتصادية) تنحصر فى تحديد نوع البيانات والنماذج الواجب استخدامها . وبالرغم من أهمية تحديد نوعيه هذه البيانات إلا أن المشكلة تنحصر فى كيفية جمعها بدقة . ونظرا لعدم وضوح هذه البيانات وتشعبها وصعوبتها وإزدواجها من ناحية وعدم وضوح أهميتها من جانب الذين يتولون جمعها فى الوحدات الإقتصادية من ناحية أخرى ، فقد أدى هذا التباعد بين الجهاز المركزى للتخطيط والأجهزة التنفيذية إلى إنعدام الدقة والموضوعية فى جمع وتحليل البيانات وملأ النماذج . ولاشك أنه إذا كانت هذه البيانات غير صحيحه فإنه لا يمكن تصور وضع خطة سليمة وواقعية للتنمية الإقتصادية الشاملة .

٣ ـ عدم وجود إلتزام بضرورة التنفيذ الدقيق للخطة الموضوعة :

وبإفتراض وجود خطط سليمة للتنمية الإقتصادية ، إلا أنها لم يصاحبها إلتزام جاد بوجوب التنفيذ الدقيق لها ، ويرجع هذا الخلل إلى عدة أسباب منها :

(أ) عدم وجود المشاركة الإيجابية من جانب الوحدة الاقتصادية فى وضع الخطة القومية للتنمية وهذا يعنى أن إهمال البيانات والآراء والمقترحات الصاعدة من الوحدة الإقتصادية عند وضع الخطة القومية للتنمية دون أسباب كافية ومقنعة يولد شعوراً بأن مشاركة الوحدة الاقتصادية فى وضع الخطة ما هى إلا مشاركة صورية ، الأمر الذى يؤدى إلى ضعف التزام الوحدة الاقتصادية بضرورة التنفيذ الدقيق لها .

(ب) عدم وضوح المسئولية فى حالة انحراف التنفيذ الفعلى عما هو مقدر له ، ذلك أن كل ما تتخذه الدولة فى مثل هذه الحالات من إجراءات لا يعدو مجرد إستبدال أفراد بغيرهم .

(جـ) عدم وضوح أهداف كل وحدة اقتصادية ، أى نصيبها فى خطة التنمية الشاملة .

(د) ظهور بعض المعوقات أثناء التنفيذ ، والتى تتعلق بالمواد الخام وقطع الغيار وكل ما يرتبط بالنقد الأجنبى بصفة عامة .

(هـ) وجود قصور فى العملية الإدارية ، وعدم القدرة على اتخاذ قرارات إدارية سليمة .

٤ ـ عـدم وضـوح مفهـوم الرقابـة :

يهدف مفهوم الرقابة فى بلادنا أولا ، وأخيرا إلى معرفة المتسبب فى الخطأ وليس الأسباب الحقيقيه له . وعادة ما تنتهى عمليه الرقابه باكتشاف المتسبب فى الخطأ وتوقيع العقاب عليه . إن هذا المفهوم يولد نوعاً من الجمود والجبن لدى فئات الإدارة الأمر الذى يدعوهم إلى التركيز على مصالحهم الفردية ومحاولة تجنب الوقوع فى الخطأ ، بدلا من التركيز على الصالح العام للدولة . وقد يكون من الصعوبة بمكان تغيير رد الفعل الطبيعى هذا ، إلا إذا استهدفت مفهوم الرقابة أساساً مساعدة الفرد على الاستفادة من أخطائه بدلا من توقيع العقوبه عليه فقط ولا سيما إذا توافرت النيه الحسنه عند الخطأ . وهذا المعنى التقدمى لمفهوم الرقابه لاشك يولد الدافع على التعلم والرغبة فى التطوير والتطور .

٥ ـ عدم وضوح الجهـاز المركزى للتخطيط ذاته :

إن العمل الأساسى لهذا الجهاز فى تصورنا يجب أن ينحصر فى التنسيق بين مختلف خطط القطاعات الاقتصادية وفقاً لنظام معين للأولويات وطبقاً لإمكانيات الدولة وذلك حين وضع خطه للتنميه القوميه الشامله . فكيف يتسنى لهذا الجهاز القيام بعمله بكفاءة وهو جهاز تمثله وزارة تقع على نفس مستوى باقى الوزارات الأخرى .

وبمعنى آخر فإنه ينظر إلى جهاز التخطيط المركزى كوظيفة مستقلة ومنفصلة إدارياً وفنياً عن باقى الوزارات التى تنبع منها الخطط المبدئيه كنواة للخطه العامة للتنمية . وعليه فقد يكون من المفضل تشكيل لجنه أو مجلس أعلى للتخطيط القومى برئاسة رئيس الوزراء كسلطة عليا وبعضوية جميع الوزراء (*) . أن هذا الشكل التنظيمى يتوافق مع البنود الأساسية التالية :

(أ) زيادة القدرة على التنسيق الفعال .

(ب) الإلتزام الجاد من جانب الوزارات كأجهزة تنفيذية طالما أنها تمثل القطاعات الاقتصادية المختلفة فى المجلس الأعلى للتخطيط ، وكأجهزة تخطيطة طالما أنها تشترك اشتراكا فعليا فى وضع خطط التنمية الاقتصادية .

(ج) تحديد المسؤليات بوضوح أكثر فى حالات الفشل أو الإنحراف .

(د) وضع الخطط بناء على الإمكانيات الحقيقية للقطاعات الأمر الذى يجعل معدلات التنمية أكثر واقعية .

٦ ـ الظروف الطارئة التى مرت بها البلاد :

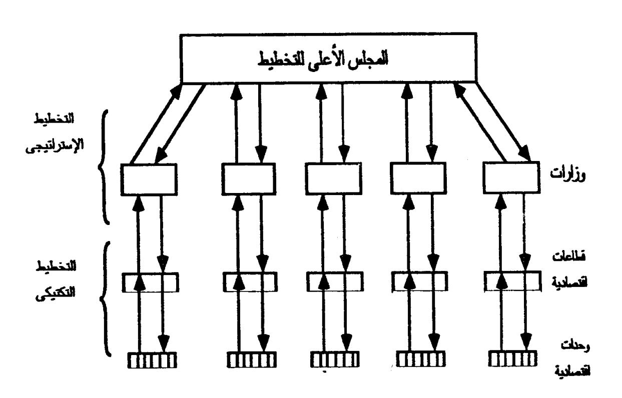
غنى عن البيان أن البلاد مرت بأزمات كثيرة وخصوصاً بعد النكسة فى عام ١٩٦٧ . وقد استلزم تجاوزها ضرورة توجيه الكثير من الإمكانيات المتاحة – وهى محدودة بطبيعتها ، إلى الانفاق العسكرى . وقد أثر ذلك بطبيعة الحال تأثيراً سلبيا بالغا على خطط التنمية الاقتصادية . ولاشك أن انتصار قواتنا المسلحة فى السادس من أكتوبر عام ١٩٧٣ سوف ينهى الكثير من هذه الأوضاع المختلة ، وكلنا ينظر بعين ملؤها التفاؤل إلى إعادة توجيه مواردنا الاقتصادية إلى مختلف أوجه النشاط المنتجة لإحداث عملية التنمية بمعدلات أعلى مما كانت عليه فى الماضى .

(*) يجب ملاحظة أنه فى السنوات السابقة كان مجلس الوزراء يقوم بهذه المهمة بشكل تنظيمى غير واضح وذلك بجانب وجود عدد آخر من أجهزة التخطيط مثل وزارة التخطيط والمجالس القوميه المتخصصه ، الأمر الذى أدى إلى تمييع عدم وضوح الجهاز المركزى المسؤل عن وضع خطط التنميه الاقتصاديه .

التخطيط القومى وعلاقته بالتخطيط
على مستوى الوحدة الاقتصادية

تقوم الوحدة الاقتصادية فى النظام الرأسمالى بنوعين من التخطيط وهما : التخطيط الاستراتيجى والتخطيط التكتيكى (التنفيذى) ، بينما تقوم الوحده الإقتصاديه فى النظام الاشتراكى بالتخطيط التكنيكى وتسهم إلى حد ما فى التخطيط الإستراتيجى . وبذلك يمكن تصور العلاقة بين الوحدات الاقتصادية والجهاز المركزى للتخطيط كما فى الشكل التالى ، والذى نلاحظ من خلاله عدة أشياء يمكن إجمالها فيما يلى :

شـــكل رقم (٦)



(أ) أن الخطوط المتبـادلة التى تصل بين الوزارات والمجلس الأعلى للتخطيط يعنى أن هذا المجلس يتكون من كافة الوزارات ، أى أن هذه الوزارات جميعا تلعب دوراً رئيسياً فى وضع التخطيط الاستراتيجى للتنمية .

(ب) أنه لا توجد وزارة للتخطيط وإنما توجد أمانة فنية تابعة للمجلس الأعلى للتخطيط .

(ج) أن الاتصالات جميعها تسير فى اتجاهين . تعنى الاتصالات الصاعدة تصعيد كل المعلومات المتعلقة بإمكانيات الوحدة والقطاع والوزارة والتى تعتبر ضرورية لكى يتمكن المخطط الإستراتيجى فى ضوئها من تصوير أبعاد استراتيجية عملية التنمية الاقتصادية . كما تتضمن هذه الاتصالات أيضاً تصورات مبدئية عن خطط محددة للتنمية تابعة من المستويات الدنيا أساساً . أما الاتصالات الهابطة فإنها تعنى خطة للتنمية القومية موزعة على كل وزارة وقطاع ووحدة اقتصادية والتى بنيت أساساً على كافة البيانات المتجمعة من كل وزارة وكذلك خططها المبدئية بعد دراستها والتنسيق بينها ووضعها فى شكل خطة عامة وبعد إعادة تقسيمها إلى خطط زمنية محددة خمسية أو عشريه .

(د) يلاحظ فى هذا الشكل أيضـاً أن هناك ازدواجـاً مطلوبا فى طريقـة عمل الوزارات فمن ناحية ، تلعب الوزارات دور المخطط الاستراتيجى ، ومن ناحية أخرى فإنها تلعب دور المخطط التكتيكى المسئول عن التنفيذ . وبهذا الشكل فإنه يمكن خلق عنصرى الالزام والإلتزام حين وضع خطوط التنمية الاقتصادية وحين وضعها موضع التنفيذ أيضا وهو الأمر الذى لم يكن متوافرا فى تجاربنا السابقة فى عملية التخطيط .

مراجعـــة عامـة :

يمكن تحديد عدد من الجماعات التى لها اهتمامات خاصة ترتبط بنشاط المنظمة ، كما أنها ، أى تلك الجماعات ، تستطيع أيضاً تحقيق أهدافها الخاصة من خلال تفاعلها مع المنظمة . تعتبر جماعة أصحاب رأس المال إحدى الجماعات التى ترتبط بالمنظمة من داخلها ، كما أن جماعة الموردين أو العملاء أو الحكومة تعتبر مثالا على تلك الجماعات التى ترتبط بالمنظمة من خارجها .

إذا ما أخذنا فى الإعتبار أحد الأهداف التى تعتبر عامة لجميع أنواع المنظمات ، فإن الهدف الذى يمكن اعتباره مقياسا لنجاح المنظمة أكثر من غيره لكونه ليس هدفا مجرداً هو هدف الربح .

أن الهدف العام الذى يلقى الضوء على « بقاء وإستمرار » جميع أنواع المنظمات ، حين أدائها لعملها ، والذى يأخذ فى الحسبان المصدر النهائى للأموال والذى منه تستطيع المنظمة أن تحقق ربحاً وأن تنمو أيضاً هو الهدف الخاص بالسلعة أو الخدمة .

أن المنهج المتبع فى التخطيط وكذلك فى أداء وظائف الإدارة بصفة عامة والذى يمثل إمتداد للهدف الخاص بالسلعة أو لخدمة بكل وحدة من الوحدات التنظيمية بالمنظمة يعرف بإسم الإدارة بالأهداف .

تتخلص أحد الخصائص المميزة لمنهج الإدارة بالأهداف فى ضرورة تحديد ما يسمى بالهيكل الهرمى للأهداف فى شكل نتائج يمكن قياسها .

يعتبر عامل « الاستقرار السياسى » أحد العوامل البيئية التى تؤثر على عملية التخطيط ، والذى استطاع أن يؤثر بصفة خاصة على المنظمات ذات الطابع العالمى ، بينما كان تأثير العامل الخاص « بالسياسة المالية للدولة أكثر وضوحا على المنظمات ذات الطابع القومى .

غالباً ما تميل منظمات الأعمال إلى عمل ارتباطات طويلة الأجل إذا ما كانت نظرتها إيجابية تجاه استمرار النمو والتوظف وإرتفاع الإنتاجية والدخول فى الدولة أما فى حالة تغير مستويات الأسعار فإن الموقف الذى يؤدى إلى المصاعب الجمة هو الموقف الذى تكون فيه الأسعار متقلبة ولظروف غير متوقعة .

يؤثر العامل الخاص « بالتغيرات التكنولوجية » كأحد معطيات عملية التخطيط على الصناعات فى وقتنا الحاضر . أما الطلب المتوقع على منتجات المنظمة أو خدماتها ، فلا زال أحد المعطيات الأخرى الخارجية للتخطيط .

أن عامل « السوق » والذى يشمل إمكانية الحصول على الأرض والعمل ، المواد الأولية وقطع الغيار ، ورأس المال هو أحد العوامل الخارجية التى ترتبط بالتخطيط الخاص بموقع المنظمة .

أن طريقة التنبؤ بالمبيعات والتى تعتمد على التقارير الخاصة بالميول الشرائية للمستهلكين فى الفترة التخطيطية تعرف بإسم طريقة توقعات العملاء .وأخيراً ، فإن الطرق التى تعتمد على إستخدام الأساليب الكمية والتحليلية مثل « تحليل الاتجاه » و « تحليل الإرتباط الاحصائى » و « النماذج الرياضية » تعرف جميعاً بإسم الطرق الاحصائية .

وفى الحياة العملية ، فإن التنبؤ بالمبيعات التى تقوم المنظمات المختلفة بعمله يعتمد على إستخدام أكثر من طريقة من الطرق المشار إليها .

المبحث الثـانى

السياسات والاجراءات وطرق العمل

بعد اختيار أهداف المنظمة وتحديدها بدقة ، فان وظيفة التخطيط تتجه نحو إختيار وتحديد السياسات والاجراءات وطرق العمل اللازمة لتحقيق هذه الاهداف . وسواء كان الحديث عن السياسات أو الإجراءات أو طرق العمل ، فان عملية إتخاذ القرارات تصبح أحد المكونات الهامة لعملية التخطيط .لذلك فإن العوامل التى تؤدى إلى التشخيص الفعال ، وأكتشاف الحلول البديله ، وتحليلها ، بهدف اتخاذ القرارات ، سوف يتم مناقشتها فى نهاية هذا المبحث .

اولا - السياسات :

فى نفس الوقت الذى يؤدى فيه تحديد الاهداف إلى توجيه جهود الافراد والجماعات بالمنظمة فى إتجاه محدد ، فان السياسات توضح الاستراتيجية العامة التى من خلالها يمكن تقسيم السياسات وفقا لعدة معايير وهى ، المستوى التنظيمى الذى يرتبط بها ، طريقة تكوينها ، ومجال العمل أو النشاط الذى يتم تطبيقهاعليه .

قد يكون أحد أهداف المنظمة هو الحصول على نصيب أكبر من السوق ، لذلك فإن الاعتماد على المنافسة السعرية لتحقيق هذا الهدف يصبح بمثابة السياسه الخاصه بالمنظمه . وعليه ، فإنه يمكن تعريف السياسات بأنها عبارات إرشادية عامة توجه عمليه إتخاذ القرارات التى يقوم بها العاملون فى مختلف إدارات المنظمه وأقسامها . وقد توضع هذه السياسات فى شكل كتاب وهذه هى السياسات المكتوبة ، وقد لا تكون هذه السياسات مكتوبة على الاطلاق ، ،هذه هى السياسات المتعارف عليها. وفى كلتا الحالتين ، فأنها تعتبر بمثابة إرشادات عامه وشاملة لتوجيه عمليه اتخاذ القرارات بالمنظمه .يمكن تقسيم السياسات وفقاً لعدة معايير . أحد هذه المعايير هو أن يتم تقسيمها وفقا للمستوى التنظيمى ذاته . وعليه ، فإن السياسات الاساسيه والسياسات العامه وسياسات الادارات توضح

المستوى التنظيمى الذى يتم فيه تطبيق السياسات بالمنظمه .

أن السياسه الاساسيه والتى تتصف بإتساع نطاقها والتى تؤثر على المنظمه ككل يتم إستخدامها أساسياً بمعرفه أفراد الادارة العليا داخل المنظمة فعلى سبيل المثال فإن السياسه التسويقيه لمنظمه ما والخاصه بمواجهه كل سلعه يقدمها منافس آخر بسلعه أخرى منافسه لها لهو مثال على ما نسميه بالسياسة الأساسية .

أما السياسه العامه فانها تتصف بأنها أكثر تحديداً من السياسه الاساسية ، كما أنه يتم تطبيقها على قطاعاتها . ويعكس السياسه الاساسيه التى تتولاها الادارة العليا ، فان هذه السياسه عادة ما تستخدمها الادارة الوسطى بالمنظمة .

فعلى سبيل المثال فان السياسة التى تقضى بضرورة أن يعمل مندوبو الشراء بالمنظمة مع الموردين المحليين كلما أمكن ذلك لهو مثال على السياسة العامـة .

أما سياسات الادارات فإنها تتصف بوجود درجة عالية من التحديد ، كما أنه يتم تطبيقها على الأنشطة اليومية على مستوى كل ادارة لذلك فان المستوى الادارى الاول بالمنظمة ؛ أى مستوى الادارة الاشرافية ، هو المستوى الذى يقوم باستخدامها أكثر من غيره من المستويات الادارية . فعلى سبيل المثال فإن السياسة التى تقضى بأن يقوم الموظف باخطار المنظمة التى يعمل بها فى حالة إنقطاعه عن العمل بسبب المرض لهو مثال السياسة الخاصة بالإدارات .

وبايجاز ، وفإنه تحقيقاً للقول بأن هناك ثلاثة أنواع من السياسات تبنى على المستوى التنظيمى الذى يرتبط بها ، وكذلك على درجة التحديد التى تنطوى عليها كل منها وهى ، السياسات الأساسية ؛ والسياسات العامة ، والسياسات الخاصة بالإدارة وفى حين ترتبط السياسات العامة أساساً بأنشطة الإدارة الوسطى، فان سياسات الإدارات تهتم كثيراً وبصفة أساسية بالمستوى الإدارى الأول ، فى حين نجد أن السياسات الأساسية تهم الإدارة العليا بشكل مباشر .

هناك معيار آخر يمكن إستخدامه فى تقسيم السياسات إلا وهو تقسيمها وفقاً لطريقة تكوينها بالمنظمة . ووفقاً لهذا المعيار فانه يمكن التفرقة بين ثلاثة أنواع

من السياسات وهى السياسات الأصلية والسياسات الملتمسة والسياسات المفروضة .

فالسياسة الأصلية original Policy هى تلك السياسة التى تقوم على مفهوم المبادأة من جانب المدير وذلك بهدف إرشاده وإرشاد مرؤوسيه . وبطبيعة الحال فإننا نتوقع أن تكون العلاقة بين السياسة الأصلية من ناحية وأهداف المنظمة من ناحية أخرى علاقة وثيقة . فعلى سبيل المثال فأننا نجد أن القرار الخاص بالتعاقد مع العملاء على أداء خدمات الصيانة فى نفس الوقت الذى يتم فيه التعاقد معهم على شراء الآلات والمعدات وذلك بهدف ضمان حياة انتاجيه أطول لها لهو مثال على السياسات الأصلية .

أما السياسة الملتمسة Appealed policy فيتم عملها بمعرفة المدير أيضاً إلا أن الفرق بينها وبين السياسة الأصلية ينحصر فى أنها لا تخرج إلى حيز الوجود إلا حين يقدم المدير برفع إلتماس إلى رئيسه بخصوص معالجة بعض المشاكل أو الحالات الفردية . وهذا هو السبب فى إطلاق لفظ السياسات الملتمسة عليها . وحيث أن السياسات الملتمسة تقوم على فكرة معالجة بعض المشاكل أو الحالات الفردية والتى قد تتضمن بعض الظروف والملابسات الخاصة ، فان مثل هذه السياسات عادة ما تصاحبها احتمالات ألا تكون كاملة أو متسقه فيما بينها ، فعلى سبيل المثال نجد أنه فى حالة عدم وجود أية سياسة مسبقه خاصة بالمقبوضات ، فان المدير قد يقوم بسؤال رئيسة عما يفعله حيال حسابات المقبوضات المستحقة الدفع . وعليه ، فان قرار هذا الرئيس يمثل وضع سياسة ملتمسة . وبنفس المنطق . فان إنشغال الديرين وبصورة مستمرة فى تكوين السياسات الملتمسة يعتبر دليلا على عدم أعطائهم الوقت الكافى لوضع ذلك النوع من السياسات الذى سبق لنا شرحه وهو السياسات الأصلية . بمعنى آخر ، فانه كلما زادت السياسات الأصلية كلما قلت الحاجة إلى السياسات الملتمسة ، والعكس صحيح .

أما السياسة المفروضة فهى تلك التى تتكون نتيجة لوجود قوى خارجية تخرج عن سيطرة المنظمة ذاتها مثل اللوائح الحكومية . وبصفه عامه ، فان

أهمية السياسات المفروضة عادة ما يزداد مع تطور حركة التصنيع فى ذلك مع كبر حجم المنظمات ذاتها . وكمثال على هذه السياسة تلك السياسة الخاصة باهلاك المعدات الصناعية والتى يتم وضعها فى منظمة مابسبب قيامها بانتاج بعض المعدات العسكريه للدولة .

وفقاً لطريقة التكوين قمنا بمناقشه ثلاثة أنواع من السياسات الأصليه ،والسياسات الملتمسه ، والسياسات المفروضه . أن تلك السياسات والتى قد تكون متماثلة فى الكثير من المنظمات التى تعمل بنفس القطاع هى تلك السياسات التى تعرف بالسياسات المفروضه . أما السياسات التى يتم تكوينها بصفه خاصه لتكون بمثابة مرشد أو دليل لتحقيق أهداف المنظمه قبل وقوع أيه مشكلة هى ما تعرف باسم السياسات الأصلية . أما تلك السياسات التى يتم تكوينها بصورة متكررة مشيرة بذلك إلى عدم وجود الاهتمام الادارى الكافى المطلوب لوضع الإرشادات العامة فهى تلك المعروفة باسم السياسات الملتمسة .

وأخيراً ، فانه يمكن تقسيم السياسات وفقاً لمجال العمل أو النشاط الذى تطبق فيه وبالرغم من تعدد هذه المجالات أو الأنشطة ، إلا أننا سوف نركز على تلك الخاصة بالبيع والإنتاج والتمويل والأفراد لمجالات العمل الرئيسية بالمنظمة.

ترتبط سياسات التسويق بتلك القرارات الخاصة باختيار السلعة أو السلع التى يجب إنتاجها ، تحديد السعر أو الأسعار الخاصة بها ، بلورة الجهود الترويجية التى يجب القيام بها ، وأختيار قنوات أو منافذ التوزيع المناسبة . وحيث أن هذه الأنشطة الفرعية تتداخل مع بعضها البعض حيث إتخاذ القرارات ، لذلك فان الجهد المبذول للتنسيق بينها يصبح على درجة عالية من الأهمية . وعليه ، فان القرار الخاص بقصر عملية توزيع ماركة معينة من السلعة المنتجة فى منطقة معينة بذاتها دون غيرها من المناطق يعتبر مثالا لسياسات التسويق .

وقد تشمل سياسات الإنتاج بعض القرارات مثل تلك الخاصة أما بالتصنيع الداخلى لبعض الأجزاء أو شرائها مصنعة من الخارج ، موقع التسهيلات الخاصة بالإنتاج ، نوع معدات الإنتاج التى يجب شراؤها ، وحجم المخزون وعليه ، فإن

القرار الخاص باختيار موقع المصنع الجديد ليكون على مسافة محددة من الأسواق الرئيسية يعتبر مثالا لسياسات الإنتاج . وبطبيعة الحال ، فان سياسات الانتاج ترتبط إرتباطاً وثيقاً بسياسات التسويق .

أما السياسات المالية فتهتم ببعض الامور مثل رأس المال وطرق الحصول عليه ،طرق أهلاك الاصول ، وكيفية استخدام الاموال المتاحة . وعليه ، فان هذه السياسات تؤثر على جميع مجالات العمل الاخرى وسياساتها تأثيراً مباشراً .وعلى سبيل المثال فان القرار الخاص باستئجار كل المساحات المطلوبة للتخزين بدلا من شرائها يعتبر مثالا لسياسات التمويل .

وأخيراً فان سياسات الافراد تعنى ببعض الامور مثل تلك الخاصة باختيار العاملين وتنمية مهاراتهم وتعويضهم ماديا ومعنويا وكافة العلاقات المتبادلة بين المنظمة ونقابات العمال . ومثل هذه السياسات يجب تطبيقها بصورة متسقة على كافه إدارات المنظمه، .

وكمثال على سياسات الافراد ، ذلك القرار الخاص بإدخال طالبى الوظائف برامج التلمذة الصناعية وفقاً لإختبارات القدرات .

من الواضح إذا أن هناك أكثر من زوايه يمكن من خلالها وصف السياسات . و تنحصر هذه الزوايا فى ثلاث وهى وصفها وفقاً للمستوى الإدارى أو التنظيمى . ووفقاً لطريقة تكوينها ، ووفقاً لمجالات العمل أو وظائف المنظمه . فاذا ما قام رئيس قسم التوظف باحدى المنظمات باخطار مدير إدارة الافراد بأنه ليس فى إستطاعه توظيف بعض الافراد ذوى مهارات فنية محددة من سوق العمل المحلى ، أى المكان الذى توجد فيه المنظمة ، وبالتالى ، قرر مدير إدارة الافراد بأن مثل هذه الكفاءات يجب البحث عنها واستقطابها من أى مكان اخر فمن وجهة النظر الخاصة بالمستوى الإدارى فان مثل هذا القرار يعتبر سياسة عامة ، أما من وجهه النظر الخاصة بكيفية تكوين القرار فانه يعتبر سياسة

ملتمسة ، بينما يعتبر نفس القرار من وجهة نظر مجال العمل أو وظائف المنظمة سياسة خاصة بالأفراد .

واذا ما قررت الإدارة العليا فى منظمه ما ضرورة تركيز الجهود التسويقيه فى ميدان المعدات الالكترونية ، فان هذا القرار يمكن إعتباره سياسة أساسية وسياسة أصلية ، وكذلك سياسة خاصة بالتسويق .

وإذا ما أعطى مشرفى الخط الأول تعليمات محددة بضرورة اتباع طرق محدده لقياس الوقت وذلك لتحديد المعايير المنظمة للانتاج ، فان ذلك يمكن وصفه بأنه سياسة خاصة بالأفراد ، كما أنه سياسة خاصة الإنتاج أيضاً .

ثانيا - اجـراءات وطـرق العمــل :

تشمل اجراءات العمل تفاصيل أكثر تحديدا من تلك التى تتضمنها السياسات . فهى تحدد الخطوات التى يجب اتباعها لتحقيق أهداف معينة وكذلك تسلسلها . ومن الناحية الأخرى فان طريقة العمل تحدد كيفية أداء كل خطوة من الخطوات التى تتضمنها الإجراءات .

تتضمن الإجراءات ذلك الوصف الخاص بكيفية تنفيذ كل مجموعة من أنشطة العمل وبزمان التنفيذ وكذلك من هو المسؤول عن التنفيذ فعلى سبيل المثال نجد أن مجموعة التعليمات المحددة الخاصة بكيفية تناول طلبات العملاء والتى قد تشتمل على خليط من أنشطة الإدارات المختلفة مثل التسويق والإنتاج والمحاسبة تعتبر مثالا من أمثلة الإجراءات . وكمثال آخر ، فان من إجراءات التوظف الأنشطة التالية :

- المقابلة المبدئية .
- طلب التوظف .
- مراجعة خطابات التوصية .
- إختبارات القدرات .
- الحصول على موافقة الرئيس المباشر للعمل .

- إختبار اللياقة الطبية .

وبالمقارنة بالسياسات فان اجراءات العمل تسمح بقدر أقل من الحرية فى مجال اتخاذ القرارات الإدارية ، ذلك أنها يجب أن تتقيد بتلك السياسات .

وعلى النقيض من الإجراءات ، فان وصف كيفية أداء كل خطوة من الخطوات التى يتضمنها الإجراء المعين ما هو إلا وصف لطريقة العمل ذاتها وحيث أن نشاط كل ادارة يختلف عن باقى الإدارات فى المنظمة الواحدة فانه يصبح من المحتمل أن تشمل طرق العمل ادارة واحدة فقط أو حتى فرد واحد بها .

إن استخدام أسلوب محدد فى قياس القدرات لهو تحديد لطرق العمل فى حين أن تتابع الخطوات التى يتضمنها النشاط المعين لهو تعبيراً عن اجراءاتة .

كثيرا ما يتطلب تطوير العمل بالمنظمة تحسين طرق العمل بها بقصد بتحسين طرق العمل وتحسين كيفية أداء العمل ذاته . ومن الناحية التاريخية فان استبدال الطرق اليدوية للعمل بالطرق الميكانيكية يعتبر منهجا شائعاً من مناهج تحسين طرق العمل - مثال ذلك استبدال الحاسبات اليدوية بأنظمة الحاسبات الآلية واستبدال أنوال الغزل اليدوية بأخرى ميكانيكية .

ومن وجهة نظر أشمل ، فان تبسيط العمل يعنى بذل الجهود الخاصة لزيادة درجة فاعلية وكفاءة نشاط محدد أو مجموعة من الأنشطة . وعليه ، فان مفهوم تبسيط العمل يمكن تطبيقه فيما يتعلق بتحسين طرق العمل أو اجراءاته .

ولقد ساعد استخدام الأجهزة الألكترونية بشكل كبير فى السنوات الأخيرة على تبسيط العمل بالعديد من المنظمات وفى العديد من مجالات العمل .

ومن الأمثلة العديدة على ذلك إستخدام الحاسب الألكترونى فى تنسيق قبول الطلبة بالجامعات وكذلك تعيين الخريجين منهم وفقا لرغباتهم ووفقا لفرص العمل المتاحة ، وكذلك استخدام الحاسب الألكترونى فى حصر وكتابة ملايين الفواتير المستحقة على المواطنين فيما يتعلق ببعض خدمات المنافع العامة

المقدمة لهم مثل الكهرباء والماء وخدمات الهاتف . ونظرا للقدرة الفائقة للاجهزة الألكترونية على معالجة الارقام ونظرا لكونها أكثر دقة بالمقارنة بالعنصر البشرى فقد أدى استخدامها إلى إمكان تبسيط العمل وبدرجة كبيره .

وحيث أن تغيير اجراءات العمل قد يؤدى الى الغاء بعض خطواتها ، وبالتالى ، بعض طرق العمل المستخدمة ، فقد يتبع ذلك منطقيا أن يبدأ تبسيط العمل بضرورة دراسة الإجراءات الحالية الخاصة بالعمل أولا ، فاذا لم يتم عمل التخطيط اللازم لتبسيط العمل مقدما ، فقد يكون من الأسهل إحراز بعض النجاح فى تبسيط الطرق عنه فى تبسيط الإجراءات فعلى سبيل المثال قد يكون من الصعوبة بمكان تبسيط اجراءات العمل الخاصه باختيار العاملين لمختلف الإدارات بالمنظمة الواحدة ، فى حين يكون من السهولة بمكان تبسيط طرق إدارة اختبارات القدرات .

وباختصار فقد قمنا فى الأجراء السابقة من هذا المبحث بوصف ثلاث مستويات من التخطيط ترتبط جميعا بتحقيق أهداف المنظمة وهى تلك الخاصة بتحديد السياسات ، والاجراءات ؛ وطرق العمل .

إن الوصف المتسلسل للخطوات التى يجب اتخاذها لتحقيق هدف ما هو ما يطلق عليه لفظ الإجراءات ، فى حين أن التحديد الخاص بكيفية تنفيذ كل خطوة من هذه الخطوات هو ما يطلق عليه لفظ طرق العمل . كذلك فان تحسين أو تبسيط أى من الإجراءات وطرق العمل عادة ما يعبر عنه بلفظ تبسيط العمل.

ثالثا – اتخـاذ القـرارات :

إن المهارات التى تتطلبها عملية اتخاذ القرارات تعتبر بمثابة مفتاح النجاح المرتبط بالتخطيط على كافة مستوياته . تتطلب عملية إتخاذ القرارات أكثر من مجرد الاختيار النهائى لخطة العمل ، ذلك أنها تتضمن ثلاثة خطوات سابقة وهى التشخيص . اكتشاف الحلول البديلة ، والتحليل والذى يجبب عمله قبل عمل هذا الاختيار النهائى . ونظراً لأن الإختيار النهائى لا يمكن عمله إلا بعد إجراء التحليل الواجب ، ونظراً لأن التحليل لا يعمل إلا للمساعده فى الإختيار

النهائى ، فالكثير من الكتاب يميلون إلى القول بأن الخطوة الأخيرة من خطوات عملية اتخاذ القرارات هى تلك الخاصة بالتحليل والاختبار .

يعتبر تتابع الخطوات التى تتضمنها عملية اتخاذ القرارات أمراً على جانب كبير من الأهمية ، وذلك أن التحليل السليم للبدائل يتوقف على اكتشافها أولا ؛ وهذا بدوره يتوقف على التشخيص الصحيح للمشكلة .

إن وظيفة الخطوة الأولى من خطوات اتخاذ القرارات وهى تلك الخاصة بالتشخيص تعنى القيام بتعريف وإيضاح المشكلة موضع القرار .يعتمد التشخيص الدقيق على ضروره وجود تعريف واضح لأهداف المنظمة نظرا لما لذلك من ارتباط بالمشكلة موضع التشخيص ، وهذا يبدو متسقاً مع ملاحظاتنا السابقة والخاصة بأن الأهداف هى دائماً محور الارتكاز الرئيسى للوظيفة الادارية الخاصة بالتخطيط .

بعد تحديد أهداف المنظمة ،و فان التشخيص يجب أن يحدد العقبات الأساسية التى تعترض سبيل تحقيقها . وبهذا المعنى ، فانه يجب ملاحظة أن وصف المشكلة قد لا يعنى بالضروره وجود عقبات . فعلى سبيل المثال فان تعريف مشكلة ما تتعلق بوظيفة التسويق لهو تعريف وصفى لها فى حين أن التوصل إلى بعض نواحى القصور بصورة محددة فى نظام الاتصالات الداخلى بالمنظمه يمثل تعريفا لبعض العقبات .

وبالاضافة الى تحديد أهداف المنظمة ، وبالاضافة الى تحديد العقبات الأساسية ، فان الخطوة الخاصة بالتشخيص عادة ما تتضمن أيضا التعرف على العوامل التى لا يمكن تغييرها أو تخطيها فى الموقف المعين . وهذا بدوره (يقلل)من عدد الحلول البديلة الممكنة للتوصل إلى حل للمشكلة، وذلك لانخفاض درجة الحرية التى تتمتع بها المنظمة فى مثل الحالة .

يجب الأخذ فى الاعتبار، أثناء التشخيص ، تجنب التغاضى عن بعض البدائل والتى قد تكون ممكنة فى واقعها . فعلى سبيل المثال ، فان مدير التسويق الذى يتقبل الطريقة الحالية لتوزيع المنتجات كأمر ثابت ، قد لا يزخذ فى

الاعتبار طريقة أخرى بديلة واضحة . وهذا أمر يعبر عن مرحلة الجمود الفكرى أو عدم التفتح الذهنى الذى يصاب به بعض المديرين .

وبانتهاء الخطوة الأولى من خطوات عملية اتخاذ القرارات ، فان الخطوة التالية التى تتبعها هى تلك التى تتعلق باكتشاف الحلول البديلة.

أنه فى هذه الخطوة الثانية والخاصة باكتشاف الحلول البديله حيث يصبح عنصر الابتكار والخلق من العناصر الهامة المطلوبة . هذا وقد أثبتت الدراسات المتعددة فى مجالات علوم النفس والاجتماع .

أن هناك اختلافات طبيعية بين الأفراد فيما يتعلق بقدراتهم على الخلق والابتكار ،

اخذين فى الاعتبار لأهمية الفروق الفردية فيما يتعلق بالقدرة على الخلق والابتكار . فهناك عدة عوامل تنظيميه توثر على احتمال ظهورها . أحد هذه العوامل الواضحة والتى غالبا ما يتم تجاهلها ينحصر فى ضرورة قيام المنظمة بمكافآت السلوك المبتكر ذلك أن المكافآه تزيد من احتمال تكرار مثل هذا السلوك وعليه ، فان المدير الذى يترك المقترحات الجديدة جانبا ولا يعطيها القدر الكافى من وقته لا يشجع تنمية للقدرة على الخلق والابتكار لدى مرؤوسيه .

يتمثل أحد العوامل الأخرى الذى يؤثر على القدرة على الخلق والابتكار فى مقدار الضغوط التى تسود التنظم من داخله . وبالرغم من أن وجود بعض هذه الضغوط يعتبر أمراً لا غنى عنه لدفع العاملين على العمل ، إلا أن الدراسات السيكولوجية فى هذا المجال أثبتت أن الضغوط الكثيرة تؤدى إما إلى الجمود السلوكى أو إلى السلوك السلبى ، وكلاهما لا يؤدى إلى زيادة قدرات الأفراد على الخلق والابتكار ، وتبعا لذلك ، فان الأفراد الذين يعملون فى منظمات تتصف بوجود ضغوط كثيرة يحتمل أن يكونوا أقل خلقا وابتكارا ، بغض النظر عن احتمال كونهم أفراداً منتجين فى أدائهم لأنشطتهم الروتينية .

وأخيراً ، فان التفكير الخلاق والتوصل والى الحلول البديلة العفالة أمر قد

لا يحدث إلا إذا كان هناك وقت كاف لتجميع المعلومات والحقائق الضرورية وأخذها فى الاعتبار . وهذا يعنى أن الوقت اللازم للتفكير يعتبر وقت عمل منتج بغض النظر عن التوصل إلى نجاح ملموس من عدمه .

وبإيجاز ، فهناك ثلاثة أنواع تؤثر على البيئة الخلاقة للعمل ، فالقدرة على الخلق والابتكار تنمو إذا ما تمت مكافأة السلوك المبتكر ، وحينما يكون مستوى الضغوط السائد فى المنظمة مناسبا ، وحينما يكون هناك وقت كاف للنظر فى المشكلة ، وذلك دون تجاهل للقدرات الطبيعية للأفراد على الخلق والأبتكار وطبيعة الحال .

أن الخطوة الأخيرة فى عملية اتخاذ القرارات والتى تتبع الخطوات الخاصة بالتشخيص واكتشاف الحلول البديلة هى تلك الخاص بالتحليل والتى تتضمن مقارنة الحلول البديله الممكنة واختيار أفضلها .

فالى فالمدى الذى يعتمد فيه المدير ، حين اتخاذه للقرارات ، على الحدس وعلى شعوره الشخصى ، فان الاختيار بين الحلول البديله يصبح مبيناً على الفطرة Intuition . وفى ظل منهج قائم على عنصر الفطرة كلية ، فان الخطوة الثالثة من خطوات اتخاذ القرارات وهى التحليل والاختيار قد لا تظهر على الاطلاق ، ذلك زن الفطرة تعكس العادات المكتسبة والتى قد لا تكون صحيحه على الاطلاق والتى يتم تطبيقها بشكل آلى دون تفكير أيضا . والحقيقة هى أنه طالما كان الأساس الذى تنبنى عليه عملية الاختيار بين البدائل غير واضح حتى لمتخذ القرار نفسه ، فان ذلك يمثل احدى نقاط الضعف الخاصة بالاعتماد على الفطرة فى اتخاذ القرارات .

وكبديل لمنهج الفطرة فان طريقة تحليل الحقائق تتطلب ضرورة تحديد وتقييم العوامل والأسباب التى تكمن وراد الحدس والتخمين ، وبذلك تصبح هذه الطريقة طريقة موضوعية إلى حد بعيد . هذا ويتطلب تحليل الحقائق تحديد المزايا والعيوب المرتبطة بكل حل بديل وترتيبها أن أمكن ذلك . هذا ويجب

ملاحظة أنه من الأفضل دائما التعبير عن العوامل الداخلة فى تحليل الحقائق بشكل كمى .

ان احدى الطرق التى تعتمد على التعبير الكمى عن الحقائق والتى وجد أنها ذات فائدة كبيرة فى عملية اتخاذ القرارات هى تلك التى يطلق عليها بحوث العمليات ومن إحدى خصائص منهج بحوث العمليات حين استخدامه فى تحليل المواقف التى تتطلب اتخاذ القرارات هو اعتماده على بناء نموذج للموقف ذاته . وإتساقاً مع بحوث العمليات ومع الرغبة فى التعبير عن العوامل بشكل كمى إذاً ، فان النموذج الذى يستخدم هو نموذج من النوع الرياضى .

وعليه ، فان منهج بحوث العمليات ، يركز على أهمية تعريف جميع العوامل الداخلة فى موقف ما ، ثم بناد النموذج الرياضى الذى يعتبر تصويراً للموقف كله .

مراجعـة عامـة :

كخطوة أولى فى التخطيط ، فان أهداف المنظمة يجب تحديدها . بعد تحديد الأهداف فان عملية التخطيط تتضمن اختيار وتحديد السياسات والاجراءات وطرق العمل .

يمكن تقسيم السياسات ، والتى تعتبر عبارات ارشادية عامة لعملية اتخاذ القرارت ، وفقا لعدة طرق ، وبالتالى فانه يمكن وصف السياسات وفقا للمستوى التنظيمى الذى يتأثر بها إلى سياسات أساسية وسياسة عامة ، وسياسات خاصة بالإدرات .

هناك ثلاث أنواع من السياسات تنتج عن الكيفية التى يتم بها تكوينها داخل المنظمة وهى ؛ السياسات الأصلية ، والسياسة الملتمسة ، والسياسات المفروضة .

إن التقسيم الثالث للسياسات هو ذلك الذى يرتبط بمجالات أو أنشطة العمل أو وظائف المنظمة . ووفقاً لذلك فهذه السياسات هى ، سياسات التسويق ، وسياسات الانتاج ، وسياسات التمويل ، وسياسات الأفراد .

يمكن وصف أية سياسة من خلال وجهات النظر الثلاثة المشار إليها آنفاً إن القرار الخاص بإعتبار كل مشرفى الخط الأول فى المنظمة مسؤولين عن تنمية قدرات مرؤوسيهم يمكن النظر إليه على أنه سياسة خاصة بالادارات ، وسياسة أصلية ، وسياسة أفراد أيضاً .

إن الوصف الخاصة بكيفية تنفيذ كل مجموعة من الأنشطة وزمان تنفيذها ومسؤولية من يقع على عاتقه مهمة التنفيذ تدخل فى نطاق ما يسمى بالاجراءات .

إن التحديد التفصيلى لكيفية آداء كل خطوة من الخطوات التى ينطوى عليها الاجراء المعين هو تعبير عن طرق العمل .

إن اختيار خطة عمل ما انما تمثل الناتج النهائى لعمليه اتخاذ القرارات ، تتكون عملية إتخاذ القرارات من ثلاثة خطوات وهى ، التشخيص ، اكتشاف الحلول البديله ، والتحليل والاختيار .

لا تتضح أهمية القدرة على الخلق والابتكار على وجه التحديد إلا حين الدخول فى الخطوة الخاصة باكتشاف الحلول البديلة . إن احتمال ظهور السلوك المبتكر عادة ما يكون أكبر حينما يتم مكافأة السلوك ذاته ، وعندما يكون مستوى الضغوط الداخلية بالمنظمة مقبولاً ، وحينما يكون هناك وقت كاف للنظر فى المشكلة .

إن تحليل الحقائق والذى يقوم على بناء النماذج الرياضية والذى وجد أنه مفيد فى عملية اتخاذ القرارات هو المنهج الذى يعرف باسم بحوث العمليات .

الفصل السابع

وظيفة التنظيم

هناك عدة أوجه لوظيفة التنظيم يجب أخذها فى الحسبان عند محاولة تفهم الطبيعة العامة لها ومدى أهميتها فى العملية الإدارية . وفى المقام الأول فإنه يجب دراسة الشكل الرسمى للتنظيم بما فى ذلك الأسس التى تستخدم فى تقسيم أنشطته المختلفة ، أى تلك المتعلقة بتكوين الإدارات به ، وكذلك تلك الخاصة بنمو المنظمة ، ونطاق الإدارة أو الاشرف والآثار المترتبة على اللامركزية الادارية . هذا وسوف نقوم بتغطية هذه الموضوعات فى المبحث الأول من هذا الفصل .

بالإضافة إلى ذلك فإنه يجب الأخذ فى الاعتبار لمجموعة العلاقات التنظيمية الرسمية والتى تؤثر تأثيراً كبيراً على طريقة عمل المنظمة وهى تلك التى تتضمن العلاقات بين التنفيذيين والاستشاريين . وسوف نقوم فى المبحث الثانى بشرح ماهية الأنشطة التنفيذية والأنشطة الاستشارية ، وكذلك الأنواع المختلفة للسلطة التى يتم توكيلها بهدف إنجاز الأعمال الموكولة .

وأخيراً ، فإن التنظيم ليس مجرد شكل رسمى أو مجموعة من العلاقات التنظيمية ، بل أنه تنظيم اجتماعى أيضاً . وتبعاً لذلك ، فإننا سوف نقوم بشرح المفاهيم الخاصة « بالدور » و « المكانة » ، وكذلك الآثار التى تتركها هذه المفاهيم على الأنشطة التنظيمية . وفى النهاية فإننا سوف نتعرض لطبيعة التنظيم غير الرسمى ووظائفه بما فى ذلك من إستعراض لمفهومى «القوة» و « السياسة » . هذا وسوف نقوم بتغطية كل هذه الموضوعات فى المبحث الثالث .

المبحث الأول

الهيكــل التنظيــمى

تمثل خريطة التنظيم الرسمى كيفية تقسيم الأنشطة داخل المنظمة ، كما أنها توضح المستويات التنظيمية المتعددة بها وكذلك تدرجها ، كما تساهم هذه الخريطة فى وصف القنوات الرسمية للاتصالات التى تربط بين المستويات التنظيمة المختلفة من القمة للقاعدة داخل الهيكل التنظيمى . وفى هذا المبحث سوف نقوم بتعريف وتحديد العوامل التى تتخذ كأسس لتجميع الأنشطة إلى مجموعات متجانسة منها ، أو أى أسس تقسيم العمل والذى يعبر عنها أحياناً بكيفية تكوين الإدارات Departmentation ، وذلك بالإضافة إلى شرح معنى النمو الرأسى والنمو الأفقى للمنظمة ، وكذلك مفهوم نطاق الإدارة أو نطاق الإشراف كما يسميه البعض والعوامل التى تؤثر عليه ، وأخيراً ، فلسفة اللامركزية الإدارية وأثرها على الهيكل التنظيمى وطريقة عمله .

أولاً : تقســيم العمــل :

بلغة نظرية الإدارة ، فإن عملية تجميع الأنشطة المتجانسة مع بعضها البعض عادة ما يرمز إليها بعملية « تقسيم العمل » . وعليه ، فإن تقسيم العمل يعنى تجميع الأنشطة المتجانسة مع بعضها البعض عند كل مستوى تنظيمى داخل المنظمة وليس تجميعها عند مستوى الإدارة الواحدة فقط . وعليه ، فإن لفظ « تقسيم العمل » لا يعنى فقط تكوين الإدارات المتعارف عليها مثل إدارات الإنتاج والتسويق والتمويل وإنما يمتد أثره ليشمل تقسيم المنظمة ذاتها إلى فروع أيضاً . وحيث أن الخريطة التنظيمية تصور العلاقات الرسمية بين المجموعات المختلفة من الأنشطة أو الأعمال التى يتم تحديدها داخل المنظمة ، فإن تقسيم

العمل يصبح بمثابة الخطوة الأولى المرتبطة بوظيفة التنظيم .

وهناك عدة أسس يمكن استخدامها فى عملية تجميع الأنشطة المتجانسة داخل المنظمة ، أى فى عملية تقسيم العمل . أن الأساس العددى يعنى ببساطة تحديد وتوزيع أعداد متساوية من العاملين بشكل عشوائى على جميع الوحدات التنظيمية ، أى جميع الإدارات أو الفروع . داخل المنظمة الواحدة . إن تقسيم العمل وفقاً للأساس العددى فقط أمر لا يصلح تطبيقه مع النمو والتعقد الذى صاحب تطور المنظمات الحديثة المختلفة . ويرجع ذلك إلى اختلاف حاجات الإدارات أو الفروع داخل المنظمة الواحدة إلى مختلفة المهارات ، كما يرجع ذلك أيضاً إلى أن هذا الأساس لا يتسق مع الحاجة إلى إنشاء وحدات تنظيمية متخصصة داخل المنظمة . وحيث أن تقسيم العمل القائم على الأساس العددى يصبح ذا معنى إذا ما استخدم فى توزيع القوى العاملة المتماثلة المهارات ، فإن الأساس كان صالحاً للتطبيق فى تنظيم الجيوش فى القرون الوسطى .

إن أحد الأسس الهامة الشائعة الاستخدام هو أن يتم تقسيم العمل وفقاً للوظيفة أو النشاط المراد إنجازه . إن تكوين الإدارات المختلفة بالمنظمة وفقاً للوظيفة أمر يتسق مع الحاجة إلى التخصص الوظيفى ، الذى لا غنى عنه لأية منظمة . وبالرغم من تنوع وتعدد الأنشطة التى يجب تأديتها داخل المنظمة الواحدة فى وقتنا الحاضر ، إلا أن الكثير من العناية والاهتمام يتم اعطاؤها إلى ثلاثة أنواع محددة من هذه الأنشطة وهى الإنتاج والبيع والتمويل وذلك حين تقسيم العمل على أساس الوظيفة (الأساس الوظيفى) .

وفى المنظمات الصناعية ، فإن الادارات التى تتولى القيام بوظائف الإنتاج والبيع عادة ما يطلق عليها لفظ « الإدارات الوظيفية الرئيسية » . وبالرغم من أهمية الإدارات الأخرى بالمنظمة أيضاً لضمان بقائها واستمرارها فى القيام بعملها ، إلا أن تلك الإدارات المرتبطة بالوظائف الحيوية اللازمة لبناء المنظمة

واستمرارها فى القيام بعملها هى تلك الإدارات التى يطلق عليها لفظ الإدارات الوظيفية الرئيسية . بمعنى آخر ، فإن الإدارات التى تقوم بخلق المنافع الأساسية هى تلك الإدارات التى تعتبر فى حكم الإدارات الوظيفية الرئيسية . وطالما أن إدارة الإنتاج تقوم بخلق المنافع الشكلية والزمانية للسلعة أساساً فى حين تقوم إدارة التسويق بخلق المنفعة المكانية ومنفعة الحيازة أساساً ، لذلك فإنه يطلق على كل منها لفظ الإدارات الوظيفية الرئيسية آخذين فى الاعتبار أن هذا التحليل ينطبق على المنظمة الصناعية .

وبغض النظر عن المستوى التنظيمى ذاته ، فإن تجميع الأنشطة المتشابهة على أساس وظيفى يجب أن يتم وفقاً لطبيعة العمل ذاته الذى يتم تأديته . وعليه، فإن الأساس الوظيفى يتم تطبيقه بكثرة فى المنظمات الكبيرة الحجم التى تشتمل على أنواع متعددة من الأنشطة . وعليه ، فإن إدارتى المشتريات والحسابات بأية منظمة تعتبر أمثلة على تجميع الانشطة المتشابهة وفقاً للأساس الخاص بالوظيفة . وبالمثل ، فإن إدارات التشطيب والطلاء فى مصنع ما تعتبر أمثلة على تكوين الإدارات وفقاً للأساس الخاص بالوظيفة أيضاً .

لقد انحصرت مناقشاتنا حتى الآن فى الحديث عن أساسين من الأسس التى تستخدم فى تجميع الأنشطة المتشابهة أو تقسيم العمل داخل المنظمة وهما ، الأساس العددى ، والأساس الوظيفى . وبالإضافة إلى ذلك ، فإنه يمكن أيضاً تقسيم العمل أيضاً وفقاً للمنتج أو خط المنتجات . وبالنسبة لتقسيم العمل وفقاً للمنتج، فإن مدير الفرع أو المصنع عادة ما يملك سلطات واسعة فيما يتعلق بالإنتاج والبيع والخدمة الخاصة بالمنتج أو المنتجات التى يقوم بإنتاجها ، إلا أن ذلك لا يعنى بالضرورة أن يتم اختيار موقع هذا الفرع أو المصنع بحيث يكون قريباً من التسهيلات الإنتاجية الأخرى الخاصة بالمنظمة الأم . فقد يحدث أن يكون لمنظمة ما أكثر من مصنع أو فرع يقع كل منها بجانب الآخر فى نفس

الوقت الذى يكون بكل منها إدارة منفصلة تماماً للبيع . ففى شركة جنرال موتورز الأمريكية مثلاً نجد أن الفروع الخاصة بالسيارات البويك والكاديلاك والشيفروليه تعتبر أمثلة على تقسيم العمل وفقاً للمنتج .

وفى حين يعتبر اكتمال خطوط المنتجات وتكوين واكتساب المعرفة المتخصصة بالمنتج المعين بمعرفة المهندسين ورجال البيع من المزايا الرئيسية المرتبطة بتقسم العمل وفقاً للمنتج ، فإن مشكلات التنسيق وإحتمال تمركز القوة فى بعض الفروع دون البعض الآخر بدون مبرر تعتبر من المساوىء الاساسية المرتبطة بتقسيم العمل وفقاً للمنتج أيضاً .

كذلك يعتبر « الأساس الجغرافى » أساساً رابعاً من الأسس المستخدمة فى تقسيم العمل بالمنظمة . وفى هذه الحالة ، فإن الموقع الجغرافى للفرع بالقياس إلى الموقع الجغرافى للمنظمة الأم لا يعتبر عاملاً ذا أهمية . فحينما يؤدى القرب من الظروف المحلية السائدة فى موقع جغرافى ما إلى وفورات اقتصادية أكثر سواء فى الإنتاج أو البيع ، فإن تقسيم العمل وفقاً للأساس الجغرافى يصبح واجب الإستخدام . كذلك تعتبر الرغبة فى المواءمة والتوافق مع الظروف المحلية للسوق سبباً له ما يبرره لتقسيم العمل وفقاً للأساس الجغرافى بصفة عامة ، أما إذا استخدم هذا الأساس فى تقسيم العمل بسبب الصعوبات الخاصة بالإتصالات داخل المنظمة ، فإنه يعتبر سبباً ليس له ما يبرره .

ويعتبر انشاء المناطق المختلفة للبيع بحيث يرأس كل منطقة مدير مستقل مثالاً على تقسيم العمل وفقاً للأساس الجغرافى .

ويعتبر تقسيم العمل وفقاً للعملاء من الأسس المستخدمة فى تقسيم العمل أيضاً . فحينما يكون الهدف هو العمل على زيادة قدرات المنظمة المتعلقة بخدمة القطاعات المختلفة من المشترين ، فإن تقسيم العمل وفقاً للعملاء يجب أخذه فى الاعتبار بجدية . وتعتبر القدرة على مواجهة جميع الحاجات الخاصة

بكل مجموعة من مجموعات العملاء بشكل محدود وواضح أحد المزايا الأساسية المرتبطة بتقسيم العمل وفقاً للعملاء ، فى حين أن احتمال عدم التوظيف الكامل للطاقات بسبب احتمال تغير الأهمية النسبية لبعض هذه المجموعات يعتبر أحد مساوئها الرئيسية أيضاً . وعلى سبيل المثال ، فإن وجود قسم خاص بتلاميذ المدارس فى أحد المتاجر يعتبر مثالاً من أمثلة تقسيم العمل وفقاً للعملاء .

وأخيراً ، فإنه يمكن تقسيم العمل بالمنظمة وفقاً لطبيعة النشاط أو وفقاً لطبيعة المعدات المستخدمة . فعلى سبيل المثال ، نجد أن تجميع كل آلات تثقيب البطاقات فى إدارة واحدة بالرغم من قيامها باسداء خدماتها لمختلف الإدارات بالمنظمة ، أو تجميع كل إمكانيات عمل البحوث والدراسات فى إدارة واحدة بالرغم من قيامها بخدمة جميع إدارات المنظمة تعتبر أمثلة على تقسيم العمل وفقاً لطبيعة النشاط أو المعدات المستخدمة .

هذا ويجب ملاحظة أن تقسيم العمل وفقاً لطبيعة النشاط لا يخرج فى حقيقته عن كونه حالة خاصة لتقسيم العمل وفقاً للوظيفة . وفى كلا الحالتين فإن الأنشطة المتشابهة التى يتم تجميعها وفقاً لطبيعة العمل ذاته الذى يتم تأديته فى مكان واحد أو إدارة واحدة نظراً لحاجته إلى معدات آلية متخصصة ، [وإلا لكان من الممكن تأديته فى الإدارات المختلفة بالمنظمة] ، يعتبر مثالا من أمثلة تقسيم العمل وفقاً لطبيعة النشاط ذو المعدات .

إن الحاجة إلى معدات ثقيلة ومتخصصة أو الحاجة إلى الاستخدام المتتابع لأنواع مختلفة من المعدات يجعل تقسيم العمل وفقاً لطبيعة النشاط أو المعدات أمراً مرغوباً .

وبالإجمال ، فقد قمنا بمناقشة ستة أسس يتم استخدامها فى تقسيم العمل . أن أهم هذه الأسس فى المنظمات الحديثة هو الأساس الوظيفى ، فى حين أن أقلها أهمية هو الأساس العددى . أما باقى الأسس المستخدمة فهى الأساس

الخاص بالمنتج ، والأساس الجغرافى ، والاساس الخاص بالعملاء ، والاساس الخاص بطبيعة النشاط أو المعدات .

ومن المنطقى تماماً أن يتم استخدام أسس مختلفة فى تقسيم العمل عند المستويات التنظيمية المختلفة بالمنظمة . وعليه ، فإن التقسيم الأعلى والمتوسط والادنى للعمل هو تعبير عن تقسيم العمل من وجهة نظر المستويات التنظيمية المختلفة بالمنظمة .

ويرمز التقسيم الأعلى للعمل إلى تلك الأنشطة المجمعة التى تقع أسفل رئيس مجلس الادارة أو المدير العام مباشرة . وبالنظر فى الشكل رقم (٩) فان الأساس المستخدم فى التقسيم الأعلى للعمل هو الأساس الوظيفى .

أما التقسيم المتوسط للعمل فيرمز الى جميع الانشطة التى يتم تجميعها بالمنظمة والتى تقع أسفل مستوى التقسيم الاعلى مباشرة والتى تعلو مستوى الأقسام التى تمثل قاعدة التنظيم فى الشكل رقم (٩) ، أى التى تعلو المستوى الادنى لتقسيم العمل . وحيث أن التقسيم المتوسط للعمل يقع فى المسافة بين المستوى الاعلى والمستوى الأدنى لتقسيم العمل ، فأنه قد يشمل عدة مستويات تنظيمية . وبالرجوع إلى الشكل رقم (٩) فاننا نلاحظ أن الاساس المستخدم فى تقسيم العمل فى المستوى المتوسط الخاص بادارة الانتاج هو الأساس الخاص بالمنتج .

أما التقسيم الادنى للعمل فهو ذلك الذى يتم عند مستوى قاعدة التنظيم ، أى ذلك الذى يتم أسفل مستوى التقسيم الأعلى . والتقسيم المتوسط . وبالرجوع إلى الشكل رقم (٩) فاننا نجد أن الأساس المستخدم فى تقسيم العمل فى المستوى الأدنى الخاص بإدارة الإنتاج هو الأساس الوظيفى .

يوضح الشكل رقم (١٠) خريطة تنظيمية تتضمن عدداً من المستويات

وكذلك مجموعة من الأسس المستخدمة فى تقسيم العمل . وبالتدقيق فإننا نجد أن الأساس الجغرافى فى تقسيم العمل تم تطبيقه على المستوى المتوسط بالمنظمة، فى حين أن الأساس الخاص بالمنتج ثم استخدامه بالنسبة للمستوى الأعلى بها ، أما التقسيم الوظيفى فقد تم استخدامه بالنسبة للمستوى الأدنى بها .

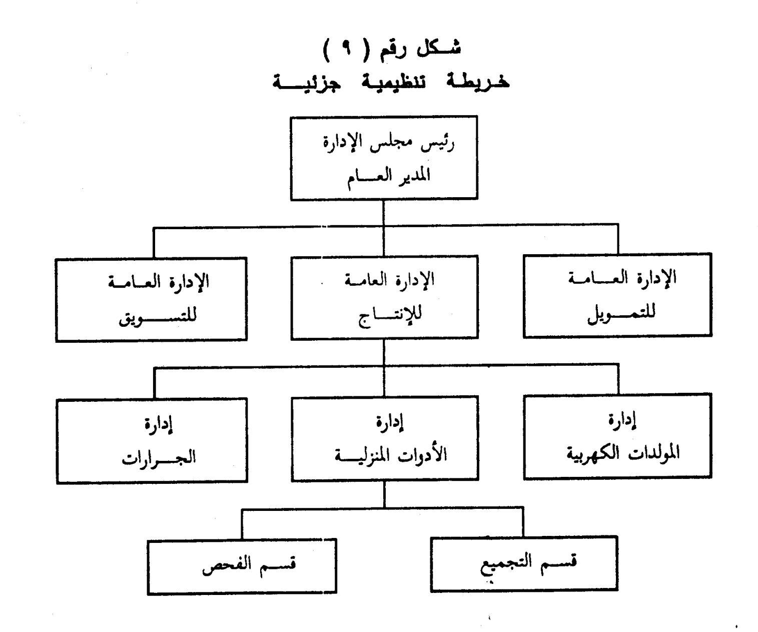
وبمقارنة الشكل رقم (٩) بالشكل رقم (١٠) ، فإننا نجد أن كلاً من الخريطتين التنظيميتين تتبع أساساً مشتركاً فى تقسيم العمل ، ألا وهو الأساس الوظيفى وذلك بالنسبة للمستوى الأدنى بكلا المنظمتين . وفى معظم الاحيان فإن الأساس الذى يستخدم فى تقسيم العمل بالمستوى الأدنى بالمنظمة هو الأساس الوظيفى .

ثانياً – النمو الرأسى والنمو الأفقى للمنظمة :

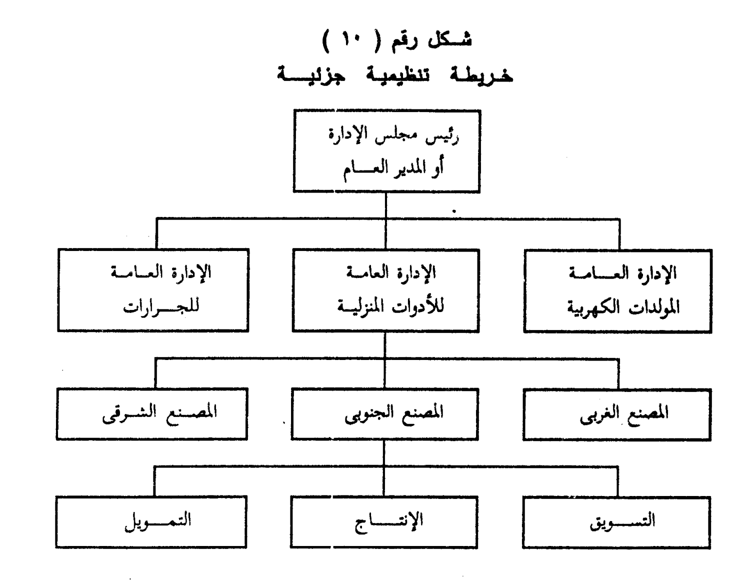
كلما زاد حجم أعمال المنظمة كلما نما الهيكل التنظيمى الخاص بها أفقياً ورأسياً . إن إضافة أى عدد من المستويات التنظيمية إلى ما هو قائم يعتبر نمواً رأسياً . فى حين أن فصل بعض الوظائف عن بعضها البعض وزيادة عددها مع بقاء عدد المستويات التنظيمية كما هو يعتبر نموا أفقياً .

وحيث أن إضافة أى عدد من المستويات التنظيمية للهيكل التنظيمى يعنى أن المنظمة تنمو نمواً رأسياً ، فان وصف العلاقة بين المستويات التنظيمية المختلفة داخل المنظمة الواحدة عادة ما يرمز إليه بلفظ « العملية الرأسية » . وعليه، فإن تفويض السلطات وتوزيع المسئوليات بالمنظمة تعتبر من مكونات العملية الرأسية بها .

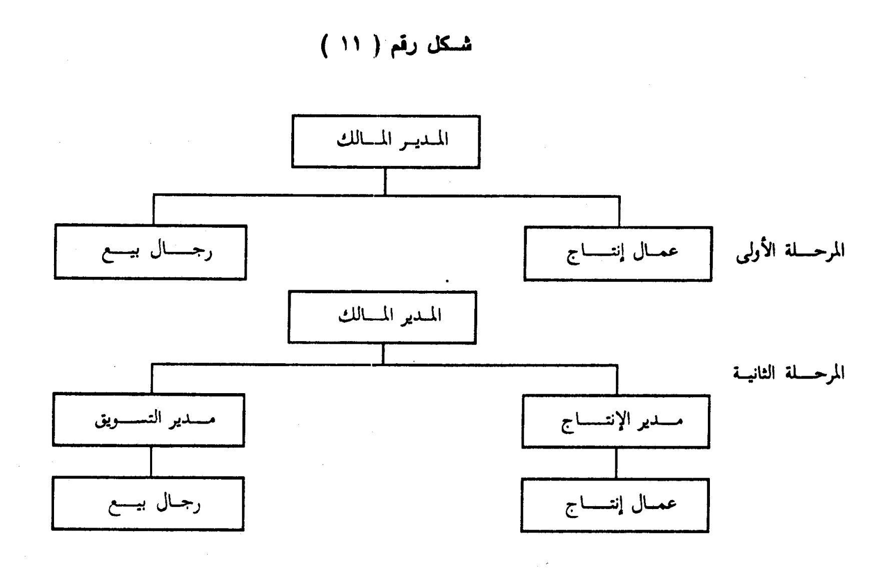
شكل رقم (٩)
خريطة تنظيمية جزئية



شكل رقم (١٠)
خريطة تنظيمية جزئية



شكل رقم (١١)


المرحلة الأولى
المدير المالك
عمال إنتاج
رجال بيع
المرحلة الثانية
المدير المالك
مدير الإنتاج
مدير التسويق
عمال إنتاج
رجال بيع

وبالنظر إلى الشكل رقم (١١) والذى يمثل مـرحلتين من مـراحل نمو منظمة صغيرة الحجم . نجد فى المرحلة الأولى لنمو المنظمة أن هناك عددا وقدره واحدا من المديرين بها ، فى حين يبلغ هذا العدد ثلاثة فى المرحلة الثانية . كذلك فإنه يوجد فى المرحلة الأولى من مراحل نمو المنظمة كما هو موضح بالشكل رقم (١١) عدداً وقدره اثنان من المستويات التنظيمية ، فى حين يبلغ هذا العدد ثلاثة فى المرحلة الثانية من مراحل نموها .

تمثل المرحلة الثانية من مراحل نمو المنظمة نوعاً من الفصل بين الأنشطة إذا ما قورنت بالمرحلة الأولى ، فحيث يقوم المدير المالك فى المرحلة الأولى بالإشراف المباشر على عمال الإنتاج ورجل البيع ، فنجد أنه قام بتفويض بعض سلطاته إلى مديرين مساعدين له فى المرحلة الثانية . وعليه ، فإن التغير الذى يحدث فى العمليات الرأسية بالمنظمة يؤدى إلى حدوث تغييرات أفقية بها أيضاً .

وكما تهتم «العملية الرأسية» بالنمو الرأسى بالمنظمة ، فإن «العملية الأفقية» تؤثر على ما يحدث فى الاتجاه الأفقى بها . ويوضح الشكل رقم ١٢ مرحلة ثالثة من مراحل نمو هذه المنظمة الصغيرة الحجم . إن الفرق بين هذه المرحلة والمرحلتين الأولى والثانية من النمو لا يعنى أى تغيير فى السلطات الخاصة بأى مجال وظيفى مثل الإنتاج أو التسويق ، إلا أنه يتضمن إضافة وظيفة جديدة إلى المستوى التنظيمى القائم . ولهذا السبب فإن التغيرات الأفقية ترتبط بما يسمى «العملية أو العمليات الأفقية» .

وبمقارنة المرحلة الثانية لنمو المنظمة فى الشكل رقم (١١) والمرحلة الثالثة للنمو كما هى موضحة بالشكل رقم (١٢) ، فإننا نجد أن الأولى تنطوى على ثلاث مستويات تنظيمية ، كما تنطوى على عدد وقدره اثنان من المجالات التنظيمية ، أما الثانية فإنها تنطوى على ثلاث مستويات تنظيمية ،

كما تنطوى على ثلاث مجالات تنظيمية أيضاً .

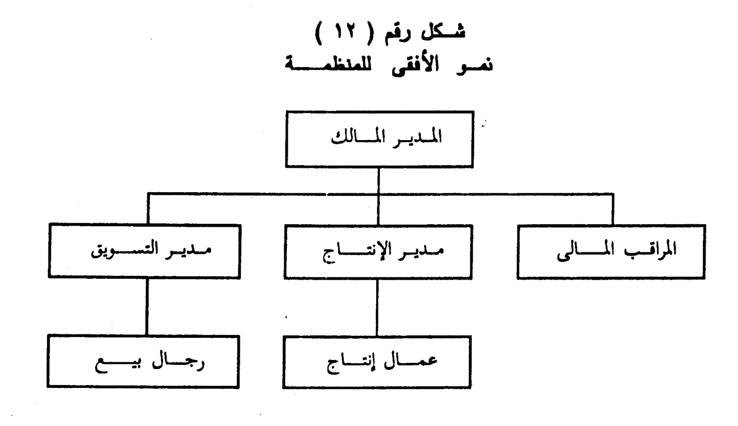
وعليه ، فإن التمييز الوظيفى Functional Differentiation ، أى خلق إدارة أو إدارات جديدة متضمنة وظائف جديدة ، عادة ما يترتب عليه نموا للمنظمة فى الاتجاه الأفقى .

وبالإجمال ، فإنه يمكن القول أن التغير الذى يحدث فى العملية الرأسية انما يرتبط بالتغير الذى يحدث فى الاتجاه الرأسى . وبالتالى فإنه يؤثر على عدد المستويات التنظيمية بالمنظمة وليس عدد الوظائف بها ، أما التغير الذى يحدث فى النشاط الوظيفى فهو ذلك الذى يرتبط بالتغير الذى يحدث فى الاتجاه الافقى، وبالتالى فإنه يؤثر على عدد الوظائف بالمنظمة ، وليس على المستويات التنظيمية .

ثالثاً – نطاق الإدارة :

هناك عدة مسميات بديلة لمفهوم « نطاق الإدارة » مثل «نطاق الإشراف» و« نطاق الرقابة » . ويرتبط هذا المفهوم بتحديد عدد المرؤوسين الذين يمكن للرئيس المباشر الإشراف عليهم بفاعلية . وبالرغم من أن الكتابات الكلاسيكية حاولت فى البداية تحديد نطاق الادارة لجميع أنواع المنظمات على اختلاف نوعياتها ، إلا أن الدراسات الحديثة أثبتت أن محاولة الوصول إلى معدل واحد لنطاق الإدارة أمر لا معنى له . وكجزء من عملية التنظيم ، فإنه يجب تحديد جميع خصائص الموقف المعين قبل تحديد نطاق الإدارة المناسب له .

شكل رقم (١٢)
نمو الأفقى للمنظمة



ويعتبر المستوى التنظيمى ، وطبيعة العمل الذى يراد الاشراف عليه ، ونوعية المرؤوسين الخاضعين للاشراف ، ونوع المنظمة ذاتها بمثابة العوامل التى تحدد نطاق الإدارة والاشراف المثالى الذى يمكن تطبيقه على موقف ما .

ففى المستوى التنظيمى الأدنى بالمنظمة حيث يتم توكيل المسؤوليات الخاصة باداء واجبات محددة ، فإننا نتوقع أن يكون نطاق الإدارة كبيراً ، أى يشمل عدداً كبيراً من المرؤوسين . وبالرغم من عدم وجود تحديد واضح للفروق بين نطاق الإدارة الخاص بالمستويات التنظيمية المختلفة ، إلا أنه يمكن القول بصفة عامة أن نطاق الإدارة عند المستوى الأدنى لتقسيم العمل عادة ما يكون أكبر من ذلك الخاص بالمستوى الأعلى والمستوى المتوسط .

كذلك تؤثر طبيعة النشاط الذى يراد الاشراف عليه على نطاق الإدارة أيضاً . وبصفة عامة فإنه يمكن القول أنه كلما تنوعت الأنشطة التى تنطوى عليها الوظائف موضع الاشراف ، كلما صغر نطاق الإدارة . ويرجع السبب فى ذلك [وبفرض بقاء الأشياء الأخرى على ما هى عليه] ، إلى أن التنوع الكبير فى الأنشطة أو الوظيفة الواحدة عادة ما يتطلب اشرافاً أكثر مباشرة من جانب الرئيس على مرؤوسيه . ومن الناحية الأخرى ، فإن الوظائف التى تسير وفقاً لروتين محدد ومعروف تؤدى إلى أن نطاق الإدارة الخاص بها كبيراً . فعلى سبيل المثال إذا قارنا بين أحد رؤساء أقسام البحوث وأحد رؤساء خطط التجميع بنفس المنظمة ، فإننا نتوقع أن يكون نطاق الإدارة الخاص بالأول أقل من ذلك الخاص بالثانى .

وهناك عامل آخر يؤثر على نطاق الإدارة المناسب بالإضافة إلى ذلك الخاص بالمتوسط التنظيمى وإلى ذلك الخاص بطبيعة النشاط ذاته موضع الاشراف ، إلا وهو ذلك الخاص بنوعية الأفراد ذاتهم . فإذا ما تغاضينا عن عنصر التنوع أو الروتين الذى ينطوى عليه النشاط المعين ، فإن المهن التى تتصف بقيام شاغليها بأدائهم لأعمالهم بصورة مستقلة تميل إلى أن يكون نطاق الإدارة الخاص بها كبيراً نسبياً . ويرجع السبب فى ذلك إلى أن مبدأ الاستقلالية

فى العمل يؤدى إلى خفض الوقت والجهد اللازمين للاشراف . أضف إلى ذلك أن الأفراد يختلفون عن بعضهم البعض من حيث القدرات العقلية والذهنية والدافع على العمل والدافع على تحمل المسئولية . وبشكل عام ، فإنه يمكن القول. أنه كلما قلت درجة الاستقلالية فى أداء المرؤوس لعمله وكلما انخفضت مجموع قدراته أيضاً ، فإن ذلك يؤدى إلى تضييق نطاق الإدارة الخاصة بالرئيس ، والعكس صحيح .

وأخيراً ، فإن نوع المنظمة ذاتها يساعد أيضاً على تحديد النطاق المناسب للإدارة . إن المفاهيم الخاصة بالمركزية واللامركزية وما يصاحبها من درجات متفاوته فى تفويض السلطة تعتبر توصيفات لأنواع مختلفة من المنظمات . إن التنظيم المركزى هو ذلك التنظيم الذى يتصف بقيام هيئة الإدارة العليا به بوضع التخطيط التفصيلى الشامل له . وعليه فإنه من المتوقع فى التنظيم المركزى أن تتولى الإدارة العليا إتخاذ معظم أو جميع القرارات الإدارية كذلك تميل التنظيمات المركزية إلى تشجيع الإشراف المباشر للرؤساء على المرؤوسين عند كل مستوى تنظيمى حتى يمكن التأكد من قيام كل مرؤوس باتباع السياسات والإجراءات وطرق العمل الموضوعة له بدقة . وعليه ، فإن النتيجة المتوقعة الناتجة عن اتباع فلسفة المركزية فى الإدارة هى أن يكون نطاق الإدارة محدوداً نسبياً .

ومن الناحية الأخرى ، فإن القرارات التنفيذية يتم اتخاذها عند المستويات الدنيا من التنظيم فى المنظمات اللامركزية . وبطبيعة الحال فإنه إذا قام المدير ، وفقاً لسياسات المنظمة ، باعطاء مرؤوسيه حريات أكبر فى مجال إتخاذ القرارات الإدارية ، فاننا نتوقع أن تزداد قدرة هذا المدير على الاشراف الفعال على عدد أكبر نسبياً من المرؤوسين وعليه ، فإن المنظمة اللامركزية . (أى تلك التى تشجع تفويض السلطات إلى المستويات الدنيا بها) ، تميل إلى أن يكون نطاق الإدارة بها كبيراً نسبياً بصفة عامة .

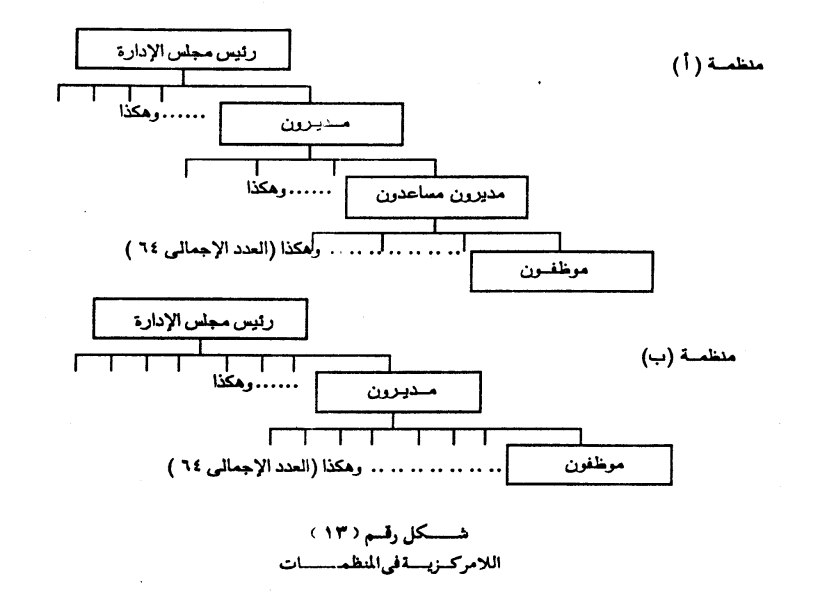
وباختصار ، فقد أشرنا إلى أربعة عوامل تؤثر جميعها على تحديد النطاق المناسب للإدارة المرتبطة بموقف ما ، وهذه العوامل هى المستوى التنظيمى ، وطبيعة العمل ، ونوعية الأفراد ، ونوع المنظمة . ففى حين نجد أن المستويات التنظيمية الدنيا ، والأعمال الروتينية ، والمنظمات اللامركزية جميعها تميل إلى جعل نطاق الإدارة المناسب كبيراً فإننا نجد ، [من الناحية الأخرى] أن المستويات التنظيمية العليا ، والأعمال المتنوعة ، والمنظمات المركزية جميعها تميل إلى جعل نطاق الإدارة المناسب محدوداً نسبياً .

وفى أى موقف إدارى معين ، قد تملى بعض العوامل ضرورة تضييق نطاق الإدارة ، فى حين تشجع بعض العوامل الأخرى على ضرورة إتساعه . وعليه ، فإن المدير يجب أن يأخذ فى اعتباره جميع هذه العوامل ويقوم بالموازنة بينها حين قيامه بتحديد نطاق الإدارة .

رابعاً - اللامركزية والمنظمة ككل :

تؤثر اللامركزية الإدارية ليس فقط على نطاق الإدارة ولكن على عدد المديرين وعدد المستويات الإدارية بالهيكل التنظيمى أيضاً . وعليه ، فإن الفلسفة التى تحبذ تفويض السلطات إلى أدنى المستويات الإدارية الممكنة بالمنظمة تؤدى إلى إحداث ردود فعل معينة بها وهى التى سوف نقوم بمناقشتها فى هذا الجزء .

وبالنظر إلى الشكل رقم (١٣) فإننا نجد أن عدد المرؤوسين التابعين لكل مدير هو أربعة فى المنظمة (أ) ، فى حين أن عدد المرؤوسين التابعين لكل مدير فى المنظمة (ب) هو ثمانية . كذلك يوضح هذا الشكل أن عدد المستويات فى المنظمة (أ) يبلغ أربعة فى حين أن هذا العدد فى امنظمة (ب) يبلغ ثلاثة بما فى ذلك المستوى الخاص برئيس مجلس الإدارة .



شكل رقم (١٣)
اللامركزية فى المنظمات

إن التنظيم المسطح هو ذلك الهيكل الذى يتميز بوجود عدد قليل نسبياً من المستويات التنظيمية به ، وبكثرة عدد المرؤسين عند كل مستوى ، فى حين أن التنظيم الطويل أو الهرمى ، كما يسمى أحياناً ، فإنه يتميز بوجود عدد كبير نسبياً من المستويات التنظيمية ، وبالرجوع إلى الشكل رقم (١٣) فإن المنظمة (ب) تبدو كتنظيم مسطح ، فى حين أن المنظمة (أ) تبدو كتنظيم هرمى .

وحيث أن اللامركزية الإدارية تحبذ توسيع نطاق الإدارة ، فإنها تميل إلى تطوير الهيكل التنظيمى للمنظمة وذلك بأن يتجه نحو الشكل المسطح .

وبالرجوع مرة أخرى إلى الشكل رقم (١٣) فإننا نجد أن أية أوامر تصدر عن رئيس مجلس الإدارة فى المنظمة (أ) يجب أن تمر من خلال عدد وقدرة اثنان من المستويات التنظيمية الوسيطة قبل أن تصل إلى الموظفين ، فى حين أن نفس الأوامر الصادرة من رئيس مجلس الإدارة فى المنظمة (ب) تمر من خلال عدد وقدره واحداً من المستويات التنظيمية قبل أن تصل إلى الموظفين .

وعليه ، فإنه ينجم عن التنظيم المسطح أو اللامركزى وجود خطوط اتصالات أكثر قصراً داخل المنظمة .

وإذا نظرنا إلى الشكل رقم (١٣) مرة أخرى ، فإننا نلاحظ أن العدد الإجمالى للمديرين بالمنظمة (أ) – أى عدد العاملين بها غير الموظفين بالمستوى الادنى – يزيد عن نفس هذا العدد الخاص بالمنظمة (ب) . وعليه ، فإن اللامركزية الإدارية تؤدى إلى توسيع نطاق الإدارة ، كما أنها تؤدى إلى هيكل تنظيمى مسطح نسبياً ، كما أنها تؤدى إلى قصر خطوط الاتصالات بالمنظمة ، وإلى قلة عدد المديرين بها . وعلى النقيض من ذلك فإن المركزية الإدارية تؤدى إلى تضييق نطاق الإدارة ، وإلى هيكل تنظيمى هرمى نسبياً ، وإلى إطالة خطوط الاتصالات بالمنظمة ، وإلى زيادة عدد المديرين بها . وكنتيجة لذلك فإنه يمكن القول بصفة عامة أن المنظمة المركزية تتميز على المنظمة اللامركزية فى أنها تؤدى إلى خلق علاقات عمل مباشرة بين الرؤساء والمرؤوسين ، كما أنها تؤدى إلى إحكام الرقابة الإدارية أيضاً . أما بالنسبة

للمنظمة اللامركزية فإنها تتميز عن المنظمة المركزية فى قدرتها على تهيئة الفرص المناسبة للمديرين ، وخاصة عند المستويات الدنيا بالتنظيم ، لتنمية أنفسهم وذلك نتيجة لأن اللامركزية فى حد ذاتها تعنى اعطائهم فرصاً أكبر لاتخاذ القرارات الإدارية المختلفة .

وبسبب النجاح الذى ارتبط بادخال فلسفة اللامركزية فى شركة جنرال موتورز الأمريكية لصناعة السيارات فى بداية العشرينات من هذا القرن ، فقد اكتسبت هذه الفلسفة الكثير من الشهرة والذيوع ، وكذلك العديد من الانصار لها فى الصناعة الأمريكية ، وقد أرجع هاروكيرنس رئيس مجلس إدارة الشركة فى شهادته أمام احدى لجان مجلس الشيوخ الأمريكى نجاح الشركة فى قيامها بتطبيق سياسة اللامركزية فى الإدارة . وفى شهادته قال كيرتس أن الفضل فى ادخال وتطبيق سياسة اللامركزية فى الادارة يرجع إلى الفريد سلون الذى كان رئيساً لمجلس إدارة الشركة فى عام ١٩٢١ حينما كانت الشركة تعانى من بعض الصعوبات المالية فى ذلك الوقت . ونظراً لأهمية ما قام الفريد سلون بعمله فإن المرفق رقم (١) أسفله يمثل موجزاً لشهادة هارلوكيرتس بهذا الصدد . وكما سيتضح بعد قراءة هذا المرفق ، فإن التطوير الذى استحدثة الفريد سلون أدى إلى الخليط المناسب من المركزية واللامركزية فى الإدارة .

مرفق رقم (١) :

مأخوذ عن « تطور ونمو شركة جنرال موتورز لهارلوكيرتس [(١)] » .

حتى قبل ظهور كارثة عام ١٩٣٠ كان السيد / سلون يشعر بحاجة شركة جنرال موتورز الشديدة إلى مفهوم أكثر وضوحاً لفلسفتها الإدارية . وقد لاحظ أن الكثير من الوقت كان يتم اضاعته فى حل المشاكل الإدارية التفصيلية وكذلك فى مواجهة المواقف الحرجة التى كانت دائمة الظهور . وقد لاحظ سلون أيضاً أن تركيز المشاكل بشكل كبير فى أيدى فئة قليلة من أفراد الإدارة العليا أدى إلى

---

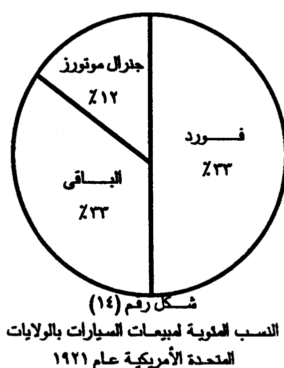
(١) United States Denate Committee, Dec. 1955, pp. 5-12.

افتقارهم لعنصر المبادأة وإلى التأخير وإلى ارتفاع التكلفة وانخفاض الفاعلية، وأخيراً إلى تعويق عملية التنمية الإدارية بالشركة . وقد تبين له أن المركزية ، إذا أحسن استخدامها ، فإنها تؤدى إلى أحكام الرقابة والتنسيق وكذلك التطبيق الصحيح لمبدأ التخصص فى تقسيم العمل وما ينتج عن ذلك كله من وفورات . كما تبين له أيضاً أن اللامركزية ، إذا أحسن استخدامها ، فإنها تؤدى إلى زيادة الشعور بالمسئولية ، وتنمية عنصر المبادأة ، والتوزيع السليم للقرارات الإدارية على المستويات التنظيمية المختلفة بما فى ذلك المستوى الاشرافى وما يترتب على ذلك كله من مرونة وتعاون ، وهى أمور أساسية فى منظمة كبيرة الحجم كجنرال موتورز ، ولقد كان هدفه هو محاولة ايجاد نوع من التوازن بين هذين المفهومين المتعارضين وهما مفهوم المركزية واللامركزية الإدارية حتى يمكن الحصول على أحسن ما فى كل . وقد انتهى إلى القول بأن الطريق الوحيد لتحقيق هذا التوازن هو أن تقوم شركة جنرال موتورز على مبدأ المركزية فى وضع السياسات، وعلى مبدأ اللامركزية فى الإدارة أو التنفيذ . وقد ترتب على ذلك أن قام السيد/ سلون بوضع مفهوم للإدارة بشركة جنرال موتورز كشركة كبيرة الحجم يقوم على ضرورة تقسيم الشركة إلى أجزاء أو فروع متعددة كلما أمكن ذلك ، على أن يتم ذلك بصورة منسقة ، ثم وضع أحسن الكفاءات الموجودة بكل فرع لتكون مسؤولة مسئولية كاملة عنه ، ثم خلق نظام معين للتنسيق بحيث يؤدى إلى أن يساند كل فرع باقى الفروع الأخرى بالشركة ، وبذلك تؤدى هذه الفلسفة ليس فقط إلى إذابة كل الفروع فى قالب من الاجتماعات المشتركة والتى تهم الشركة ككل ، بل وإلى تنمية القدرات الإدارية وتشجيع عنصر المبادأة أيضاً وذلك من خلال اعطاء كافة المسؤليات وما يقابلها من فرص متاحة لإظهار هذه القدرات بما يحقق الحاجات الذاتية لأفراد الإدارة وبما يحقق كذلك أهداف وحاجات الشركة ».

وهناك سبب من وراء عرض هذا المرفق وهو أن شركة جنرال موتورز بفروعها المختلفة يمكن تشبيهها بإحدى المؤسسات العامة فى مصر وما يتبعها من شركات . أو يمكن تشبيهها باللجان القطاعية وما يرتبط بها من شركات ،

في حالة الغاء نظام المؤسسات العامة . فإذا كانت تجربة هذه الشركة ناجحة ، وهذه حقيقة ، فهل يمكن الاستفادة منها في إدارة وتطوير نظام العمل بمؤسسات وشركات قطاع الأعمال العام في مصر ؟ فكر مليا في إمكانية تطبيق مفهوم الإدارة الخاص بشركة جنرال موتورز على المؤسسات والشركات المصرية ، كذلك فكر في ماهية العوامل التي تشكل قيوداً على هذا التطبيق ، وكذلك كيفية التغلب عليها !!

كذلك أثار كيرتس إلى أن النمو الاقتصادي الذي حدث في الولايات المتحدة وفي صناعة السيارات ذاتها كانت من العوامل التي ساعدت على نمو شركة جنرال موتورز . إلا أن إتباع التطوير الإداري الذي استحدثه الفريد سلون جعل شركة جنرال موتورز تنمو بمعدلات فاقت كثيراً تلك الخاصة بمنافسيها. فبينما نجد أن حصة هذه الشركة من مبيعات السيارات الجديدة بالولايات المتحدة تعادل حوالي ٥٠٪ ، فقد كانت حصتها السوقية كما هو موضح بالشكل رقم (١٤) لا تتعدى ١٢٪ في عام ١٩٢١ .



شــكل رقم (١٤)
النسب المئوية لمبيعات السيارات بالولايات المتحدة الأمريكية عام ١٩٢١

ومنذ عام ١٩٢٠ بدأت معظم المنظمات بالولايات المتحدة الأمريكية تطبيق فلسفة اللامركزية كأسلوب جديد فى الإدارة . وفى مقابل المزايا التى ينطوى عليها أسلوب اللامركزية فإنه يجب ملاحظة أن الخطر الحقيقى الذى يرتبط به يتلخص فى احتمال الانزلاق فى تطبيقه إلى أقصى حد، الأمر الذى قديؤدى بالإدارة إلى أن تفقد أحد وظائفها الأساسية وهى وظيفة الرقابة .

أن المشكلة القائمة الآن فى معظم المنظمات سواء فى الأنظمة الرأسمالية أو الانظمة الاشتراكية هى إيجاد التوازن الصحيح بين الفلسفتين الإداريتين المتعارضتين وهما فلسفة المركزية وفلسفة اللامركزية .

تعرضنا فى هذا المبحث لبعض المبادىء الأساسية التى يتم تطبيقها من أجل خلق ما يسمى بالشكل التنظيمى للمؤسسة ، مثل مبدأ التخصص وتقسيم العمل ، نطاق الإشراف ... الخ موضحين علاقة كل ذلك من ناحية وشكل الهيكل التنظيمى ، أى درجة مركزيته ، من ناحية أخرى .

وهناك العديد من الأدوات التى يجب على الإدارة استخدامها من أجل التوصل إلى الشكل التنظيمى المناسب لها . ومن أهم هذه الأدوات ما يعرف باسم « توصيف وتقييم الوظائف » . وهناك العديد من الاستخدامات التى ترتبط بتوصيف وتقييم الوظائف يجب ذكرها حتى يمكن تفهم أهمية هذه الوظائف وأهم هذه الاستخدامات هى :

١ - تحديد العلاقات بين الوظائف المختلفة بالمنظمة بهدف تحديد العائد المادى (الاجر أو المرتب) الذى يقابلها .

٢ - تحديد محتوى الوظائف التى تعتبر بمثابة اللبنة الأساسية التى يقام عليها الشكل التنظيمى بأكمله . ومما لا شك فيه أنه إذا كان هناك أى خطأ أو عدم وضوح أو ازدواج فى تحديد محتوى كل وظيفة داخل المنظمة فإنه لا يمكن تصور وجود تنظيم سليم على الإطلاع ، والعكس صحيح .

٣ - المساهمة فى وضع أنظمة تقييم أداء العاملين بالمنظمة . ومن المعروف أن أداء كل فرد لابد وأن يرتبط بضرورة تحقيق أهداف محددة

ومرتبطة بوظيفته . وبالتالى فإن الأداء لابد وأن يصاحبه تحديد واضح لنوعية الأداء المطلوبة وحدود السلطات والمسئوليات المرتبطة بها ، وهذا الأمر يتطلب ضرورة التوصيف الدقيق للوظائف .

٤ – المساهمة فى وضع أنظمة موضوعية للترقى . يتطلب النظام الموضوعى للتراقى بأية منظمة ضرورة دراسة الوظيفة التى يرقى إليها الفرد دراسة وافية بما تتضمنه من تحديد واضح لطبيعة لعمل وواجباته ومسئولياته وسلطاته ، وكذلك دراسة متطلبات من يشغلها من حيث الخبرة والمعرفة والتعليم، ثم تسكين الأفراد ذوى الخبرات المطلوبة على الوظائف التى تمت دراستها ، وهذا يؤكد أهمية توصيف جميع الوظائف فى المنظمة .

٥ – المساهمة فى بلورة برامج التدريب المطلوبة للمنظمة . حيث أن التدريب يرمى إلى معالجة أوجه القصور فى الأداء الفردى وحيث أنه لا يمكن اكتشاف نواحى القصور هذه إلا بمقارنة الأهداف التى تم انجازها بالأهداف الموضوعة (طبيعة العمل ومسئولياته وسلطاته) ، لذلك فإن التدريب لابد وأن يرتبط بتوصيف الوظائف المختلفة بالمنظمة ، ذلك أن هذا التوصيف يعتبر بمثابة تحديد للأهداف الخاصة بكل وظيفة .

٦ – المساهمة فى تطوير التنظيم . فى أبسط معانيه ، فإن أى تطوير يطرأ على أية منظمة فإنه عادة ما يرتبط بتغيير طبيعة الوظائف وطبيعة العلاقات بين شاغليها . فعلى سبيل المثال فإن ادماج إدارات قائمة مع بعضها البعض أو انشاء إدارات جديدة انما يتطلب أما القضاء على الإزدواج فى بعض الوظائف أو اضافة بعض الوظائف الجديدة أو كليهما . كذلك قد يحدث أن تكتشف المنظمة أن هناك وظائف متشابهة أو متماثلة الا أن كلا منهما يطلق عليها نفس المسميات قد تختلف اختلافاً جوهرياً من حيث مكوناتها ، أو قد تكتشف المنظمة أن هناك واجبات معينة منتشرة انتشاراً غير منطقى على وظائف متعددة ومختلفة ، الأمر الذى يؤكد أهمية توصيف وتقييم الوظائف كأداة من أدوات تطوير المنظمة .

٧ – المساهمة فى حصر أنواع وأعداد الوظائف المختلفة بالمنظمة ، كذلك عدد شاغليها ، الأمر الذى يسهل عملية التنبؤ باحتياجاتها من القوى العاملة فى المستقبل .

٨ – انعكاس كل ما تقدم على فاعلية المنظمة من ناحية وعلى شعور العاملين بها من ناحية أخرى .

بعد هذا العرض السريع لاستخدامات أدوات توصيف وتقييم الوظائف ، فإننا سوف نتعرض بشىء من التفصيل لتوصيف الوظائف بهدف تحديد العائد المادى المقابل لها وهو أحد الاستخدامات الهامة السابق الأشارة إليها .

قد يكون هناك التباس من ناحيتى فى فهم معانى بعض الكلمات العربية، الا أننى أعتقد أن لفظ « تقييم الوظائف » بالرغم من شيوعه ، قد يسبب بعض الغموض فى تفهم المقصود منه . وعلى ذلك ، فإنه يجب التفرقة بين كل من الوظيفة Position والعمل Job ففى حين تشير الأولى إلى الشخص الذى يشغلها، فإن الثانية تأتى خلواً من الإشارة إلى هذا الشخص . يمكن تعريف العمل من خلال مكوناته والتى تشمل ، الواجبات التى ينطوى عليها والتى يجب أدائها ، السلطة الممنوحة لأداء هذا العمل والمرتبطة به ، والمسئولية عن اتمام هذه الواجبات على وجه مرضى . وعلى ذلك فإن عمل « كاتبة الآلة الكاتبة » على سبيل المثال يمكن تعريفه وتحديده كما سبق ، بغض النظر عن عدد الكاتبات على الآلة . فإذا ما استلزم عمل ما أن يقوم به أكثر من فرد فأننا نخلص إلى وجود عمل واحد وعدة وظائف . وتمشياً مع المثال السابق ، فقد يكون هناك فى شركة ما عشرة وظائف (يشغلها عشرة أفراد) ككاتبى آلة كاتبة لعمل واحد يدعى « الكتابة على الآلة الكاتبة » وبناء عليه فإنه من المتوقع أن تزيد عدد الوظائف عن عدد الأعمال فى أية شركة (أو يتساوى معها) ، إلا أنه من غير المعقول أن تزيد عدد الأعمال عن عدد الوظائف ، لذلك فسينصب حديثى هنا على تقييم الوظائف وليس تقييم الأعمال تمشياً مع المسميات المتعارف عليها .

وتهدف عملية تقييم الوظائف إلى تحقيق هدفين أساسيين :

أولاً : تحقيق التجانس الداخلى فيما يتعلق بسياسات الأجور والمرتبات .

ثانياً : تحقيق التجانس الخارجى فيما يتعلق بسياسات الأجور والمرتبات .
هذا وأن تحقيق الهدف الأول لن يتأتى إلا عن طريق دراسة وتقييم الأعمال المختلفة حتى يمكن تحديد قيمة كل عمل وفقاً لمعايير ثابتة ثم وضع نظام معين وواضح لسياسات الأجور والمرتبات ليتمشى مع هذه القيمة . أما تحقيق الهدف الثانى فإنه يتأتى عن طريق مقارنة الأعمال التى تم تقييمها داخلياً وكذلك الأجور والمرتبات التى تم تقديرها بأعمال مماثلة فى شركات أو قطاعات أخرى وكذلك الأجور والمرتبات التى تدفعها هذه الشركات أو القطاعات ، ثم دراسة الفروق والعمل على تصحيحها .

تنطوى عملية تقييم الوظائف على عدة خطوات يجب اتخاذها وهى :

١ – تحديد مسئولية المنظمة تجاه التقييم .
٢ – تحديد الوظائف التى يراد تقييمها .
٣ – تحليل الوظائف .
٤ – تقييم الوظائف .
٥ – إعداد فئات الأجور والمرتبات ووضع الوظائف فى درجات .
٦ – التعرف على المشاكل التطبيقية والعمل على تصحيحها .

١ – تحديد مسئولية المنظمة تجاه تقييم الوظائف

نظراً لما لعملية تقييم الوظائف من فوائد جمة ، فإن الإدارة فى أى منظمة أو مشروع يجب أن تأخذ على عاتقها مهمة ادخال هذا المفهوم ومساندته حتى يخرج إلى حيز الوجود . وفى شركات جمهورية مصر العربية فإن القوانين المختلفة نصت صراحة على وجود قيام كل شركة ومؤسسة بتقييم مختلف الوظائف بها . وعادة ما تعطى المسئولية الفعلية للقيام بهذه المهمة إلى إدارات الأفراد ، إلا أن ذلك لا يعنى بالضرورة عدم اشتراك الأدارات الأخرى ، ويتطلب هذا العمل ضرورة توافر خبرات متخصصة داخل الشركة فى هذا المجال ، أو تلجأ الشركة إلى بيوت الخبرة الخارجية لمعاونتها فى هذا الصدد .

٢ – تحـديد الوظـائف المـراد تقييمها

لا تشمل عملية التقييم عادة تقييم جميع الوظائف بالشركة المعينة . كما أنه غالباً ما ينصب التقييم على تقييم وظائف المصنع والوظائف الاشرافية ، وذلك نظراً للسهولة النسبية لعملية التقييم ذاتها . وبالرغم من ذلك ، فإذا ما أريد تقييم وظائف أخرى كالوظائف الإدارية وخاصة فى المستويات الإدارية العليا فإن ذلك يتطلب ضرورة تحديدها وفصلها عن باقى الوظائف ، ذلك أن طبيعة كل مجموعة من الوظائف تختلف عن المجموعات الأخرى . بمعنى آخر ، فإن عملية التقييم التى تتم وفقاً لمعايير محددة ومرتبطة بالوظائف الكتابية تختلف عن تلك المرتبطة بالوظائف الإدارية . ومن ناحية أخرى فإن التقييم لا يعنى بالضرورة تقييم جميع الوظائف حتى ولو كانت ذات طبيعة واحدة . فإذا ما كانت هناك خطة تقييم سابقة ومطبقة فإن التقييم الجديد قد يعنى إما تقييم الوظائف الجديدة التى تمت إضافتها أو إعـادة تقييم لبعض الوظائف القديمـة التى تم تغيير محتواهـا .

٣ – تحليـل الوظـائف :

يعتبر تحليل الوظائف خطوة أساسية للقيام بالتقييم الفعلى لها ، ذلك أنها تنطوى على تجميع كل المعلومات المرتبطة بالواجبات التى تنطوى عليها والتى تلزم لأغراض التقييم . وبصفة عامة ، فإنه يجب تجميع المعلومات التالية :

١ – لقب الوظيفة .

٢ – عدد شاغلى الوظيفة وتوزيعهم داخل التنظيم .

٣ – أسماء المشرفين المباشرين .

٤ – المواد والآلات والأدوات المستخدمة .

٥ – من أين يأتى العمل ؟ وإلى أين يذهب بعد الانتهـاء منه ؟ ، أى تدفق العمل .

٦ – عدد ساعات العمل والأجور المرتبطة بها .

٧ – ظروف العمل المادية .

٨ – قائمة بالواجبات وكذلك تقدير الوقت المنصرف على أداء كل منها مقسمة وفقاً لما إذا كانت واجبات يومية ، أسبوعية ، شهرية ، أو عرضية .

٩ – متطلبات الخبرة والتعليم .

١٠ – المهارات والقدرات امطلوبة .

١١ – معلومات أخرى .

وهناك عدة طرق يمكن استخدامها فى تجميع هذه المعلومات أهمها طريقة قوائم الأسئلة وطريقة المقابلات .

طريقـة قائمـة الأسـئلة :

عادة ما يقتصر استخدام هذه الطريقة على الأعمال الكتابية والاشرافية وذلك نظراً لتوافر القدرة والدقة فى إجابة الأسئلة المختلفة . ويقوم المختص بالتقييم بارسال هذه القوائم إلى الأفراد طالباً منهم ملأها واعطائها لرؤسائهم لمراجعتها وإعتمادها . وتمتاز هذه الطريقة بالسرعة وكذلك بإمكان الاتصال بعدد كبير من شاغلى الوظائف المختلفة مما يجعل تكاليفها قليلة نسبياً . هذا ويعاب عليها صعوبة تصميم القائمة ، بالاضافة إلى احتمال الحصول على إجابات غير دقيقة . ويبين نموذج رقم (١) قائمة أسئلة يمكن استخدامها لتحليل الوظائف المكتبية .

طـريقـة المقـابلـة :

هنا يقوم خبير التحليل بزيارة أماكن العمل وملاحظة الأفراد أثناء أدائهم لأعمالهم ، كما يقوم بسؤالهم وسؤال رؤسائهم حتى يمكن أن يكون فكرة واضحة عن طبيعة كل وظيفة ، وتتميز هذه الطريقة بالبعد عن احتمال الخطأ أو عدم

الدقة إذا ما ترك الأمر للأفراد وحدهم ، كما أنها تتيح لخبير التحليل تجميع الكثير من المعلومات وبدرجة عالية من الدقة . إلا أنه يعاب عليها كثرة الوقت الذى تتطلبه وكذلك ارتفاع نفقات تجميع المعلومات . ويبين نموذج رقم (٢) نظاماً مقترحاً لتحليل الوظائف بطريقة المقابلة .

بعد تجميع هذه المعلومات ، فإنها تستخدم فى تعريف معالم كل وظيفة ، أى كتابة وصف كامل للواجبات والسلطات والمسئوليات ، وهو ما يعرف باسم « توصيف الوظيفة » . كما أن نفس المعلومات يتم استخدامها فى تحديد المواصفات التى يجب توافرها فى الشخص الذى يصلح لشغل العمل امعين ، وهو ما يطلق عليه « مواصفات شاغل الوظيفة » ، والتى يجب أن تشتمل على ما يلى : نوع الثقافة المطلوبة ، المقدرة الذهنية المطلوبة ، درجة المعرفة والإلمام بتفاصيل العمل ، حجم المسئولية وطبيعتها ، المقدرة الجسمانية ، وظروف العمل المادية .

نموذج رقم (١)

نموذج مقترح لقائمة أسئلة بالنسبة للوظائف المكتبية

الاسم : القسم أو الإدارة :

شهر سنة

لقب الوظيفة : الأقدمية فى الوظيفة :

أسماء المشرفين المباشرين :

ملاحظة : يجب أولاً قراءة القائمة كلها قبل البدء فى الإجابة على الأسئلة.

كما يجب أن تكون الإجابة كاملة وواضحة بقدر الإمكان . فإذا كان المكان المخصص للاجابة غير كاف ، فإنه يمكن الإجابة على ورقة خارجية وإرفاقها بالقائمة .

الواجبات الخاصة بالوظيفة

١ – ما هى الواجبات اليومية الخاصة بوظيفتك ؟ ومن الذى يعهد إليك بالعمل ؟ وما هو دورك فى العملية نفسها ؟ ولمن تسلم العمل بعد انتهائك منه ؟ وما هو الوقت اللازم لأداء كل واجب من واجبات وظيفتك ؟

____

____

____

٢ – ما هى الواجبات الدورية التى تقوم بها على فترات متباعدة كل أسبوع أو كل شهر كثلاً ؟ وفى أى أيام الاسبوع أو الشهر تقوم بهذه الواجبات ؟ وما هو الوقت اللازم للانتهاء منها ؟

____

____

____

____

٣ – ما هى الواجبات غير الدورية التى قد تقوم بها ؟ وما هى المناسبات التى تقتضى منك أدائها ؟ وما هو الوقت اللازم لها ؟

____

____

____

٤ – ما هى الواجبات التى تؤديها فى الأقسام أو الإدارات الاخرى غير القسم أو الإدارة الذى تعمل فيه ؟ ومن الذى يعهد إليك بمثل هذه الواجبات ؟

وأين تؤديها ؟ وهل لهذه الواجبات طابعاً دورياً أو غير دورى ، وما هو الوقت الذى تحتاجه لأدائها ؟

____

____

____

٥ – ضع علامة (×) أمام الواجبات التى تعتبر من ضمن واجبات وظيفك

الكتابة على الآلة الكاتبة ____________

الاختزال ____________

أعمال الترجمة ____________

أعمال الحسابات ____________

تصنيف وحفظ الأوراق ____________

إستخدام آلة الديكتافون ____________

الرد على التليفون ____________

توزيع البريد على الاقسام والإيرادات المختلفة ____________

ارسال البريد الصادر ____________

أعمالى أخرى (اذكر) ____________

____

____

____

____

مسـئوليـات الوظيفـة

١ – ضع علامة (×) أما إحدى العبارات الآتية :

______ لا توجد مسئولية اشرافية على الاطلاق

______ اشراف محدود على بعض الأعمال والواجبات الروتينية .

______ إشراف كامل على القسم الذى تعمل فيه .

٢ – ضع علامة (×) أمام احدى العبارات الآتية :

______ عدم الاشراف على عمل الآخرين

______ اشراف على عمل فرد واحد

______ اشراف على عمل من ٢ إلى ٥ أفراد

٣ – ما هى النسبة المئوية من واجبات وظيفتك التى تتلقى بشأنها تعليمات ؟ (٪ تقريباً) .

٤ – ما هى النسبة المئوية من واجبات وظيفتك التى يسمح لك باتخاذ قرار فيها ؟ (٪ تقريبا) .

وما هى هذه الواجبات على وجه الحصر ؟

____

____

٥ – ما هى الأعمال التى تؤديها وتخضع لرقابة الآخرين ؟

____

____

٦ – ضع العلامة (×) أمام اثنين من العبارات الآتية :

أن أى خطأ من جانبى فى العمل الذى أؤديه

______ ليس له تأثير على الآخرين

______ يؤثر على الآخرين بدرجة ملموسة

______ يسبب خسارة بسيطة للقسم الذى أعمل به

______ يسبب خسارة جسيمة للقسم الذى أعمل به

٧ – ضع العلامة (×) أمام إحدى العبارات الآتية :

______ غير مسئول من أى عدد أو آلات

______ مسئول عن بعض الآلات الصغيرة

٨ – هل يتطلب عملك معلومات على جانب من السرية ، ضع علامة (×) أمام هذه المعلومات .

______ لا شيء

______ الأجور والمرتبات إلى أى درجة ؟ ______

______ التكاليف إلى أى درجة ؟ ______

______ الميزانية إلى أى درجة ؟ ______

______ خلافه (أذكر)

______

______

______

الثقافة المطلوبة

١ - ما هى درجة الثقافة التى تعتقد أنها كافية للعمل الذى تؤديه ؟ ضع علامة (×)

_______ مجرد القراءة والكتابة والمقدرة على الجمع والطرح

_______ مرحلة الدراسة الاعدادية

_______ مرحلة الدراسة الثانوية

Δ زراعية Δ تجارية Δ صناعية Δ عامة

_______ مرحلة الدراسة الجامعية

_______ أسم الكلية أو المعهد

مرحلة الدراسة بعد الجامعة

دراسات عليا فى ميدان ....

٢ - مقدار الخبرة والتدريب المطلوب توافرها فى الفرد الذى يصلح لشغل وظيفتك

من _______ شهر _______ سنة

من _______ شهر _______ سنة

المقدرة الجسمانية المطلوبة

١ - ما هو مقدار الوقت الذى تعمل فيه واقفاً ؟ _______ ٪

٢ - ما هو مقدار الوقت الذى تعمل فيه جالساً ؟ _______ ٪

٣ - هل يتطلب عملك مقدرة جسمانية غير عادية ؟ ما هى ؟ (أذكر)

ظـــروف العمـــل

١ - هل ظروف العمل التى تشتغل فيها تختلف عن ظروف العمل العادية بالنسبة لأى عمل مكتبى ؟

فإذا كانت الاجابة فما هو نوع ودرجة الاختلاف (أذكر)

ســاعات العمـــل

١ - ـــــــــــ عدد أيام العمل الاسبوعية

ـــــــ ـــــــ عدد ساعات العمل اليومية

٢ - هل يتطلب عملك فما هو متوسط مقدار الوقت اللازم ؟ (أذكر) ـــــــ

٣ - هل تحصل على فترات راحة ؟ نعم ـــ لا ـــ

كم عددها ؟ ـــــــ طول كل منها ـــــــ دقيقة ـــــ

٤ - مقدار أجازتك السنوية ؟

معلومـــات اضــافيـــة

إذا كان لديك أيه بيانات أو معلومات اضافية تريد الإدلاء بها فلا مانع من كتابتها على ورقة منفصلة ولصقها بهذه القائمة .

توقيع الموظف ـــــــــــــ

اعتمدت هذه البيانات ـــــــــ(توقيع رئيس القسم أو الإدارة)

التاريخ ـــــــــــــ

نمـوذج رقم (٢)

نمـوذج مقترح لتحليل الوظـائف بطريقة المقابلة

وظيفة رقم بإدارة بقسم

اسم الوظيفة عدد شاغليها

هدف العمل ______________________________

____

الواجبات اليومية ______________________________

____

الواجبات الدورية ______________________________

____

الواجبات العرضية ______________________________

١ - الثقافة :

(أ) الثقافة المطلوبة : اعدادى - ثانوى - جامعى

(ب) نوع التخصص الثقافى المطلوب : ______________________________

٢ - الخبرة : ______________________________

(أ) الحد الأدنى للخبرة المطلوبة للفرد فى المتوسط :

المـدة : ______________________________

النـوع : ______________________________

(ب) التدريب الضرورى حتى يصل الفرد إلى درجة المهارة المطلوبة .

المـدة : ______________

النـوع : ______________

(ج) ما هى أنواع الآلات التى تعمل عليها   نسبة الوقت على كل آلة

____ ٪

____ ٪

٣ – مهام العمل :   متكـررة ______ متغيرة

السرعة المطلوبة   مرتفعـة ______ متوسطة

منخفضة ______

المجهود المطلوب ________ ذهنى ______ يدوى

ملاحظات: ________________________________

٤ – الدقة المطلوبة : ______ عاليـــة ______ أعلى من المتوسط

______ متوسطة

٥ – الصفات الفردية المطلوبة ______ الصبر

______ المظهر

______ سرعة البديهة

______ القدرة على التغيير

______ قوة الشخصية

صفحات أخرى (أذكر)

٦ – قوة الملاحظة المطلوبة : كبيرة متوسط صغيرة

٧ – مسؤلية الفرد عن : مقدار الخسارة إلى خطأ :

خسارة جزئية خسارة كلية

المــواد

العــدد

الآلات

النقـــــود

الســـجلات

الاتصـــالاتالخارجيــة

الخدمات الفنية والمهنية

٨ – مسئولية الفرد بالنسبة للآخرين :

درجة الاشراف على الغير : لا يوجد إشراف

اشراف محدود

اشراف كامل

اشراف مباشر

اشراف عـام

عـدد الموظفين الذين تشرف عليهم :

وظــائفهم هى :

٩ – التوجيه اللازم للفرد كامل محدود

من يقوم بالتوجيه (أذكر) ....

الموضوعات التى يتخذ فيها قرارات دون توجيه

١٠ – الأشراف والإدارة :

	عـام	متوسط	مباشر
بالنسبة للتخطيط	______	______	______
بالنسبة للتنظيم	______	______	______
بالنسبة للتوجيه	______	______	______
اختبار صحة النتائج	______	______	______

١١ – نوع النشاط الجسمانى :

– ٪ جلوس –٪ وقوف

– ٪ رفـع –٪ إنحناء

– ٪ سفر –٪ مشى

–٪ تسلق –٪ ركوع

١٢ – نـوع العمـل :

خفيف – متوسط – صـعب – صـعب جـداً ـ

١٣ – بتسبب العمل فى اجهاد :

الجسم – الزراعين – الأرجل – الأصابع –

غيرها : ________________________

١٤ – درجة التعرض للأخطار :

لا توجد – بدرجة قليلة – بدرجة متوسطة – بدرجة كبيرة –

نوع الاخطار (أذكر) ________________________

١٥ – ظروف العمل :

رطوبة – ضوضاء – قذارة – رائحة كريهه –

غيرها (أذكر) ________________________

١٦ – مكان العمل :

______ داخل المبنى ______ خارج المبنى

______ بعضه داخل وبعضه خارج المبنى ______ على المكتب

______ على الآلة ______ بالمخـــزن

______ بالورشة

١٧ – جدول العمل :

ساعات العمل فى اليـــوم ______

ساعات العمل فى الاسبوع ______

١٨ – أ تعرض لـ :

______ الطلب المفاجىء

______ العمل ليـلاً

______ العمل فى ورديـات

______ العمل ساعات إضافية

١٩ - ملاحظات عامـة ______________________

أعطى المعلومات (الاسم) ______________________

جمع المعلومات (الاسم) ______________________

اختبر المعلومات (الاسم) ______________________

تاريـخ ____________

وافق عليها :

	(توقيع)	(تاريخ)
خبير تحليل الأعمال	________	________
المشرف	________	________
رئيس القسم	________	________
مدير الادارة	________	________

٤ – تقيـــيم الوظـــائـف

هناك عدة طرق يمكن استخدامها فى عملية التقييم ، حيث يتوقف اختيار الأنسب منها على عدة عوامل أهمها :

١ – عدد الوظائف المراد تقييمها .

٢ – مدى المام القائمين بعملية التقييم بالتوصيفات الخاصة بكل وظيفة .

٣ – التكلفة التى تنطوى عليها عملية التقييم .

٤ – نوع وطبيعة الوظائف المراد تقييمها .

٥ – طبيعة التقييم المطلوب (كمى أم نوعى) .

أولاً : طريقة الترتيب البسيط :

تتطلـب هذه الطريقـــة أن يقـوم القـائمون بعملية التقييم بقـراءة جميع ، توصيفات الأعمال – ، حتى يكون لديهم فكرة واضحـة عنها ، ثم القيام بترتيبها حسب أهميتها النسبية . وعادة ما يتم التقييم بترتيب هذه الأعمال أكثر من مرة ويؤخذ متوسط الترتيب كأساس لوضــع الترتيب النهائى لجميع الوظائف .

وعادة ما يسترشد بالعوامل الآتية فى عملية الترتيب :

– صعوبة العمل .

– حجم العمل أو كميته .

– المسئولية المتعلقة بالعمل .

– الاشراف الذى يتطلبه العمل .

– التدريب والخبرة اللازمة لأداء العمل .

– ظروف العمل .

ثانياً : **طريقة تدرج الوظـائف** :

تتطلب هذه الطريقة أن يقوم القائمون بالتحليل بوضع درجات معينة لكل وظيفة وذلك بتوصيف كل درجة ، ثم القيام بقراءة واستيعاب توصيف كل وظيفة ، ثم وضع كل منها فى الدرجة التى تتلائم وطبيعة توصيفها . ويبين نموذج رقم (٣) نموذجاً لتدرج عمل « كاتب » .

نمـوذج رقم (٣)

نمـوذج لتدرج عمـل « كاتب »

كاتب درجة ثالثة : عمل روتينى بحيث يتطلب سرعة معينة يعمل تحت أشراف آخرين ، قد يعتبر أو لا يعتبر مسؤلاً عن نتائج عمله .

كانت درجة ثانية : لا يشرف على آخرين . يتطلب العمل مهارة خاصة متعلقة بالالمام الكافى بتفاصيل العمل . يتطلب العمل سرعة ودقة غير عادية أو فوق المتوسط .

كاتب درجة أولى : نفس خصائص كاتب درجة ثانية . أضف إلى ذلك أن يتطلب العمل مسئولية أكبر .

رئيس كتبه : طبيعة عمله فنى ومتنوع . وقد يتطلب فى بعض الأحيان المقدرة على التفكير نظراً لصعوبته ، والذى يتطلب بدوره الماماً كبيراً بمبادىء وأسس الأعمال الكتابية ، كما يتطلب معرفة بطريقة تنظيم القسم ، وذلك بالاضافة إلى الاشراف على أعمال الغير والمقدرة على اتخاذ القرارات .

ثالثا : **طريقـة النقـط** :

تعتبر هذه الطريقة أكثرهم شيوعاً نظراً لما لها من خصائص كمية فى التقييم إلا أنها تعتبر أيضاً أكثرهم تكلفة . يتطلب تنفيذ هذه الطريقة القيام بالخطوات الآتية :

١ – وضع واختيار عوامل التقييم بحيث تكون مرتبطة بجميع الوظائف المراد تقييمها ، وبحيث تكون غير متداخلة مع بعضها فى نفس الوقت . هذا وتختلف هذه العوامل من شركة لأخرى . وبصفة عامة ، فإنه يمكن اجمال عوامل التقييم الخاصة بالوظائف اليدوية والكتابية فيما يلى :

المهارة : ويقصد بها المقدرة الذهنية والعضلية والطبيعية المطلوبة لأداء العمل مثل المقدرة على التحليل ، المقدرة على التحليل ، المقدرة على التفكير المستقل ، المقدرة الذهنية ، المقدرة العضلية ، مقدار الخبرة ، ودرجة التعليم .

المجهود : يقصد به المجهود الذهنى والعضلى والبصرى اللازم لأداء العمل ، مثل درجة التركيز ومقدار الانتباه المطلوب ، الشد ، الدفع ، الرفع ، السرعة ، وأخيراً درجة التدقيق البصرى .

المسئولية : مثل المسئولية عن مواد ، العدد ، الأدوات ، الجودة ، تدريب الآخرين ، كتابة التقارير ، والمسئولية عن عمل الآخرين .

ظروف العمل : ويقصد بها ظروف العمل المرتبطة بالوظيفة ذاتها ، كالحرارة والرطوبة والبرودة والضوضاء والأتربة والدخان والتهوية والاهتزازات والنظافة ... الخ .

أما فيما يتعلق بعوامل تقييم الوظائف الإدارية فهى تختلف فى طبيعتها عن تلك الخاصة بالوظائف غير الإدارية . وفيما يلى وصف لهذه العوامل :

المعرفة : بواجبات العمل ، التخطيط ، التطبيق الذهنى ، التفهم والمعرفة العامة .

المسئولية : تجاه تحقيق الأرباح ، والمسئولية المتعلقة بوضع السياسات وكذلك المتعلقة بتفسيرها وتطبيقها ، القدرة على إدارة أعمال القسم أو الإدارة .

العلاقات : الاشراف على الغير ، المتطلبات القيادية ، مدى التأثير على الغير التأثير فى وضع السياسات وتطبيقها .

٢ – القيام باعطاء كل عامل من عوامل التقييم وزناً معيناً حسب أهميته

النسبية وهذا الوزن هو عبارة عن عدد من النقاط من عدد إجمالى وليكن ١٠٠٠ نقطة . هذا ولا يوجد هناك طريقة مثلى لتحديد عدد النقاط التى تعطى لكل عامل من عوامل التقييم . ولاشك أن الخبرة والتجربة والخطأ هى أحسن طريقة يمكن من خلالها التوصل إلى وضع هذه الأوزان بطريقة سليمة .

٣ - القيام بتقسيم كل عامل من عوامل التقييم إلى عدة مراتب واعطاء أوزان معينة لكل مرتبة . ويمكن استخدام المتواليات الحسابية فى اعطاء هذه الأوزان بحيث يكون الفرق ثابتاً بين كل مراتبه وتلك التى تليها ، كما يمكن استخدام المتواليات الهندسية حيث يتضاعف عدد النقاط من مرتبة إلى أخرى وأخيراً فإنه يمكن استخدام نظام النسب المئوية لتحديد وزن كل مرتبة من مراتب عامل التقييم الواحد .

٤ - قراءة توصيف كل وظيفة واعطائها العدد اللازم من النقاط طبقاً لعوامل التقييم المستخدمة ومراتبها المختلفة . وهنا يجب مراعاة أن التقييم ينصب على تقييم الوظيفة وليس على شاغلها ، لذلك فإنه من الضرورى النظر إلى الحد الادنى الذى يتطلبه أداء العمل من كل عامل من عوامل التقييم .

٥ - جمع النقاط التى أعطيت لكل وظيفة (والموزعة أصلاً على عوامل التقييم ومراتبها) ، ويمثل هذا المجموع النهائى قيمة هذه الوظيفة .

٦ - ترتيب جميع الوظائف التى تم تقييمها ترتيباً تصاعدياً حسب قيمة كل ثم تحديد الأجر أو المرتب الذى يرتبط ويتلائم معها .

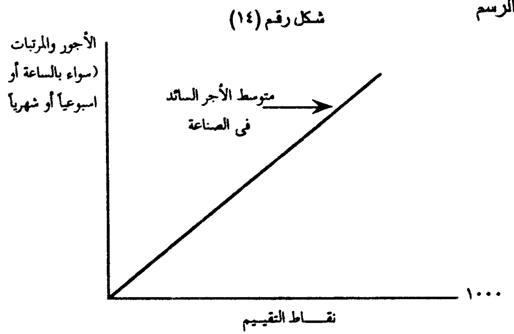
فإذا ما افترضنا أن الهدف من وراء التقييم هو التجانس الداخلى والخارجى فى تحديد الأجور والمرتبات ، فإنه يجب على القائمين بالتقييم دراسة هيكل الأجور والمرتبات السائدة فى الصناعات المماثلة أو المتشابهة . ويمكن تجميع هذه المعلومات إما عن طريق تحليل الاحصائيات المختلفة المتعلقة بالأجور والمرتبات أو بتوجيه استقصاء إلى الشركاء المتشابهة لأخذ فكرة عن الأجور والمرتبات المدفوعة خارج الشركة موضع الدراسة ، ويستلزم ذلك :

أولاً : اختيار أعمال رئيسية Kcy jobs بحيث تكون منتشرة انتشاراً منطقياً على مقياس التقييم ذاته . مثال ذلك اختيار بعض الوظائف التى تم تقييمها فى بداية المقياس (أعطيت عدداً قليلاً من نقاط التقييم) ، واختيار وظائف أخرى تم تقييمها فى منتصف المقياس (أعطيت عدداً متوسطاً من نقاط التقييم) ثم اختيار عدد آخر من الوظائف التى تم تقييمها فى نهاية المقياس (أعطيت عدداً كبيراً من النقاط) وذلك حتى يمكن رسم خط الأجور والمرتبات بدقة فيما بعد .

ثانياً : أن يتم اختيار تلك الوظائف التى لا تحتمل اللبس فى فهم مكوناتها، وذلك يعنى عدم الاعتماد على مسمى الوظيفة فقط وإنما على محتوياتها والتى يجب أن تتطابق مع محتويات الوظيفة الخارجية التى يراد تجميع بيانات الأجر عنها .

بعد تجميع بيانات الأجور والمرتبات الخارجية فإنه يمكن رصدها فى شكل رسم بيانى يبين العلاقة بين نقاط التقييم من ناحية والأجر المدفوع من ناحية أخرى كما فى مجموعة شكل رقم (١٤) وقد يحدث فى بعض الأحيان أن يأخذ متوسط الاجر السائد شكل منحنى بدلاً من الخط المستقيم . ومن واقع هذا الرسم

شكل رقم (١٤)



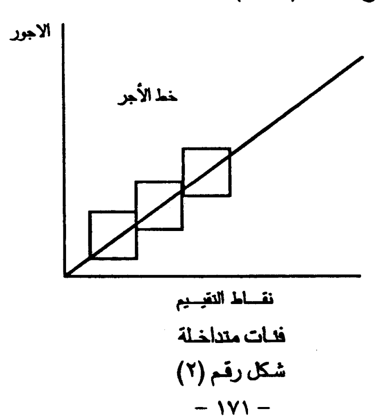
رصد بيانات الأجور والمرتبات السائدة فى الصناعات المماثلة

الرسم فإنه يمكن تحديد الأجر الخاص بكل عددمعين من نقاط التقييم . إلا أن ذلك يعتبر أمراً غير عملى من الناحية التطبيقية . لذلك فإنه يجب وضع جميع الوظائف التى تم تقييمها فى شكل فئات قبل حساب الأجر المتعلق بكل وظيفة .

هذا ويمكن عمل هذه الفئات بطريقة الدرجات المنفصلة ، وعلى أية حال فن لكل درجة مقياساً أفقياً ومقياساً رأسياً ، وتعتبر المسافة الافقية مقياساً لعدد النقاط التى تدخل فى الفئة الواحدة (مثلاً من ١٠٠ إلى ٢٠٠ نقطة) ، وبالتالى، فإن أى وظيفة قيمت ما بين ١٠٠ إلى ٢٠٠ درجة توضع فى هذه الفئة . وتعتبر المسافة الرأسية مقياساً للأجر ذاته ، حيث تمثل النقطة السفلى الحد الأدنى للأجر لشاغل الوظيفة فى الفئة المعينة وحيث تمثل النقطة العليا الحد الأعلى للأجر لشاغل الوظيفة فى نفس الفئة .

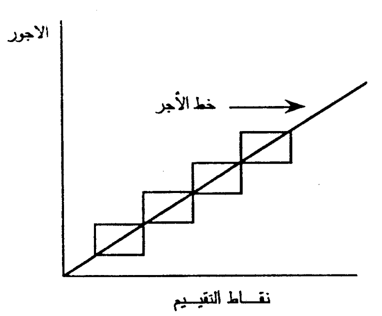
ولا شك فإن الكثير من المناقشات يحتمل اثارتها فيما يتعلق بالآتى :

- **تعدد الفئات .**
- **مدى اتساع كل فئة (أفقياً) .**
- **مدى ارتفاع كل فئة (رأسياً) .**



فئات متداخلة

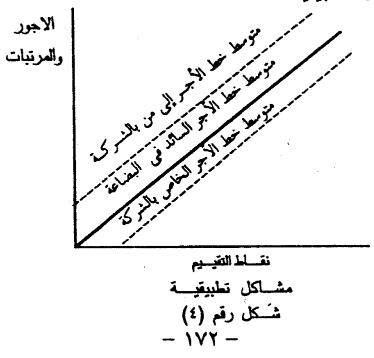
شكل رقم (٢)



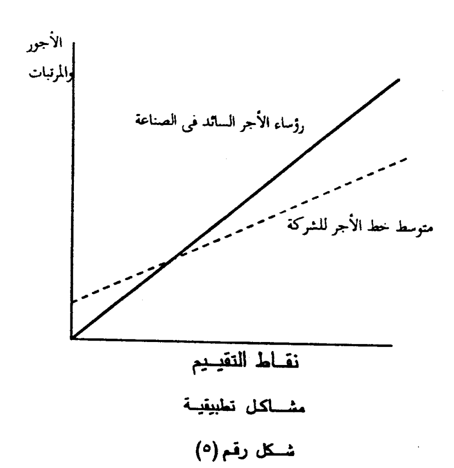
فئـات منفصـلة
شكل رقم (٣)

– طبيعة خط أو منحنى الأجر (هل هو الحد الأدنى أم الأقصى أم المتوسط للأجر السائد) . وقد جرت العادة على توسيع الفئات فى المنطقة المتوسطة من المقياس وتضييقها فى الطرفين ، حيث أن أغلب الوظائف تقع فى هذه المنطقة المتوسطة .

٧ ـ دراسة المشاكل المتعلقة بالتطبيق ومحاولة إيجاد حلول لها وخاصة إذا كان لدى الشركة خط أو منحنى الأجور والمرتبات الخاص بها وذلك فى حالة إعادة تقييم الوظائف ، وتوضح الأشكال رقم (٤) إلى (١٠) بعض النماذج المتعلقة بالمشاكل التطبيقية .



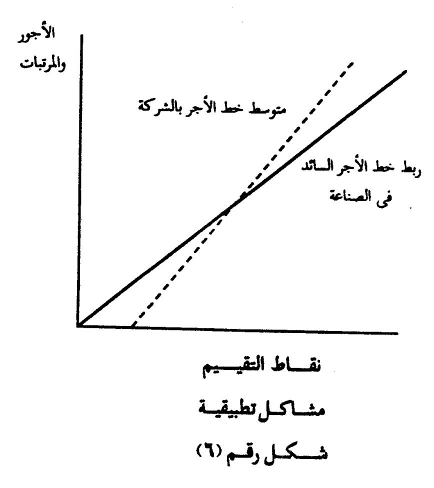
مشــاكل تطبيقيــة
شــكل رقم (٤)



نقـاط التقيـيم

مشـاكل تطبيقيـة

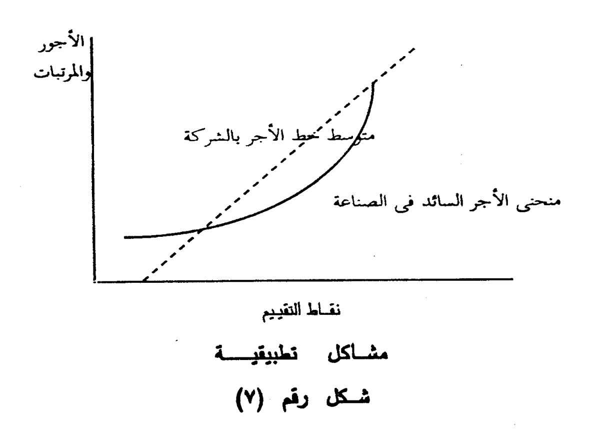
شـكل رقم (٥)



نقـاط التقيـيم

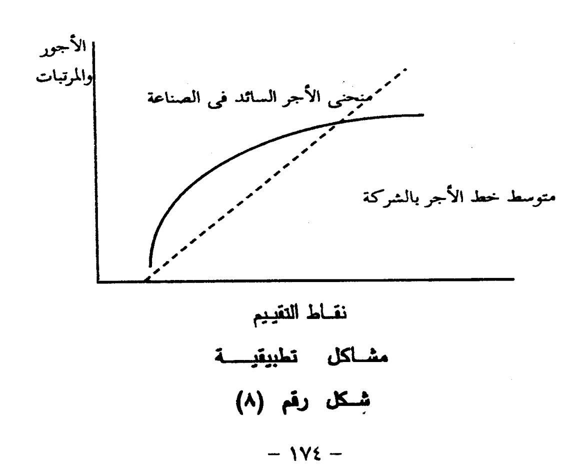
مشـاكـل تطبيقيـة

شـكـل رقـم (٦)



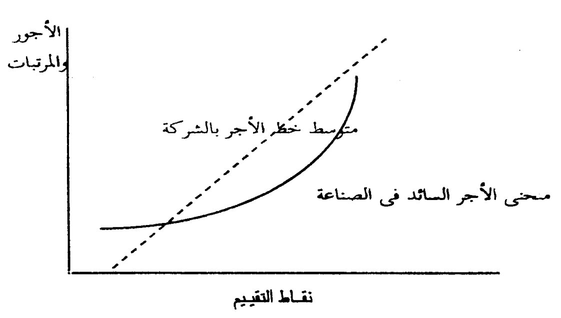
مشـاكل تطبيقيـــة

شـكل رقم (٧)



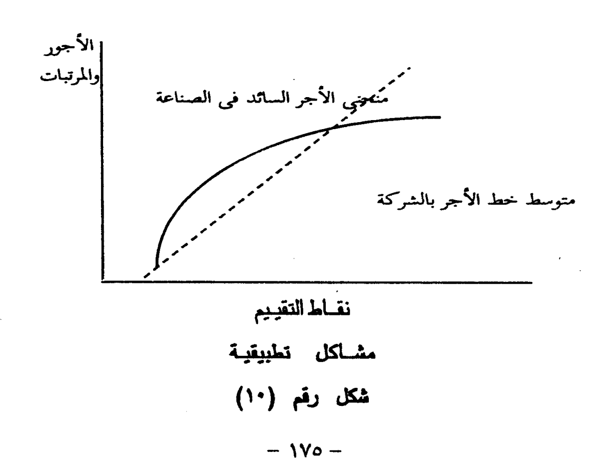
مشـاكل تطبيقيـــة

شـكل رقم (٨)



مشاكل تطبيقية

شكل رقم (٩)



مشـاكل تطبيقيـة

شكل رقم (١٠)

رابعاً : طريقـة مقـارنـة العوامـل :

تجمع هذه الطريقة بين التقييم غير الكمى (كما فى طريقة الترتيب البسيط) والتقييم الكمى (كما فى طريقة النقط) ، وتنطوى على الخطوات التالية :

١ – اختيار وظائف رئيسية والتى تتراوح بين وظائف ذات أجور منخفضة ووظائف ذات أجور عالية . كما يجب أن تكون هذه الوظائف واضحة ودقيقة من حيث مكوناتها (توصيفها) . وعادة ما يتم اختيار عشرة إلى ثلاثين وظيفة .

٢ – يتم ترتيب هذه الوظائف المختارة وفقاً لعوامل التقييم المختلفة ، ثم يتم تحديد الأجر بالنسبة لكل عامل من عوامل التقييم وفى النهاية بالنسبة لكل وظيفة .

٣ – يتم مقارنة الوظائف المراد تقييمها بالوظائف الرئيسية التى تم تقييمها كما هو موضح عاليه . ويتم هذا التقييم أيضاً وفقاً لكل عامل من عوامل القيم النقدية الخاصة بكل عامل من عوامل التقييم المرتبطة بكل وظيفة .

٤ – تجمع القيم النقدية لجميع عوامل التقييم لكل وظيفة للحصول على الحد الادنى للأجر الذى يجب دفعه لشاغلى هذه الوظيفة . ويوضح نموذج رقم (٤) الجدول الذى يستخدم فى عملية التقييم .

نمـــوذج رقم (٤)
جـدول الأعـمال الرئيسية
(الترتيـب والقـيم النقـديــة)

الأجر الإجمالى (حد أدنى)	المهـــارة		المجهــود		المسـئوليــة		ظـروف العمـل	
	ترتيـب	قيمـة نقديــة	ترتيـب	قيمـة نقديــة	ترتيـب	قيمـة نقديــة	ترتيـب	قيمـة نقديــة

مراجعـة عامـة :

يطلق على عملية تجميع الأنشطة المتشابهة بهدف تكون الوحدات التنظيمية لفظ تقسيم العمل (تكوين الادارات) .

وبصورة اجمالية ، فهناك ستة أسس يتم استخدامها فى تقسيم العمل كما وردت فى مناقشاتنا السابقة . أن أكثر هذه الأسس استخداما هو الأساس الوظيفى ، فى حين أن أقلها أهمية وخاصة حين تطبيق مبدأ التخصص فى أداء العمل هو الأساس العددى .

أن الأسس الأربعة الباقية والتى تستخدم فى تقسيم العمل فى تنظيم المنظمات وبدرجات متفاوتة هى ، الأساس الخاص بالمنتج ، والأساس الجغرافى ، والأساس الخاص بالعملاء ، والأساس الخاص بطبيعة النشاط أو المعدات المستخدمة .

وبالرغم من مساهمة جميع ادارات المنظمة الصناعية فى تحقيق أهدافها ، إلا أن هناك أثنان منهما تعتبران على درجة عالية من الأهمية لبقاء المنظمة فى أداء عملها ، والتى عادة ما طلق عليها لفظ « الادارات الرئيسية » ، وهذه هى الادارات التى تقوم بتأدية وظائف الانتاج والتسويق .

وبالنسبة للمستوى التنظيمى ذاته ، فان تجميع الأنشطة عند المستوى الذى يلى إلى أسفل مستوى رئيس مجلس الادارة أو المدير العام مباشرة يرمز إليها بلفظ المستوى الأعلى لتقسيم العكمل ، أما تجميع الأنشطة عند قاعدة الهرم التنظيمى فيرمز اليها بفظ المستوى الأدنى لتقسيم العمل ، فى حين أن تجميع الأنشطة عند مستوى تنظيمى يقع بين المستويين السابقين يرمز اليها بلفظ المستوى المتوسط لتقسيم العمل .

إن الاساس الذى يستخدم فى تجميع الأنشطة عند المستوى الادنى بالهيكل التنظيمى عادة مايكون وفقا للوظيفة .

وحينما يتم إضافة مستويات جديدة إلى الهيكل التنظيمى ، فان ذلك

يؤدى إلى ما يسمى بالنمو الرأسى للمنظمة كذلك فان تفويض السلطات توكيل المسئوليات المرتبطة بها داخل المنظمة عادة ما تعرف باسم العملية الرأسية .

وحيث أن المشاركة فى السلطات على المحور الرأسى بالمنظمة تعرف باسم « العملية الرأسية » ، فان تقسيم الانشطة على المحور الأفقى بها يعرف باسم العملية الأفقية .

يرمز إلى عدد المرؤوسين الذى يخضع عملهم مباشرة لمسؤولية رئيس واحد بلفظ « نطاق الادارة أو الاشراف » .

يتوقف النطاق المناسب للادارة على المستوى التنظيمى المعين ، طبيعة العمل ذاته الذى يراد الاشراف عليه ، نوعية المرؤوسين ، ونوع التنظيم .

ومن وجهة نظر تفويض السلطات ، فان المنظمة التى يتم فيها اتخاذ جميع القرارات التفصيلية والشاملة بمعرفة الادارة العليا يمكن وصفها بأنها تنظيم مركزى ، فى حين أن تلك التى يتم فيها دفع عملية اتخاذ القرارات التنفيذية إلى المستويات الدنيا بها يمكن وصفها بأنها تنظيم لا مركزى .

إن الموقف الادارى الذى يتصف باشتماله على المستويات الادارية العليا ويتنوع طبيعة العمل الذى يتم تأديته وبوجود شكل مركزى للتنظيم يميل إلى جعل نطاق الادارة المرتبط به محدوداً نسبياً .

وتؤدى اللامركزية الادارية الى توسيع نطاق الادارة ، كما أنها تؤدى إلى هيكل تنظيمى مسطح ، وكذلك إلى قصر خطوط الاتصالات ، وأخيراً إلى عدد محدود من المستويات التنظيمية والعكس صحيح بالنسبة للمركزية الادارية من المديرين .

وتعتبر العلاقات المباشرة للعمل بين الرئيس ومرؤوسيه ، وكذلك الرقابة الادارية المباشرة من خصائص التنظيم المركزى ، فى حين نجد أن اتاحة الفرص لتنمية المهارات الادارية تعتبر من خصائص التنظيم اللامركزى .

وأخيراً ، فإن إدخال فلسفة اللامركزية فى الادارة فى التنظيمات الامريكية منذ بداية العشرينات من هذا القرن بصفة عامة يرجع إلى الفريد سلون الذى كان رئيسا لمجلس ادارة شركة جنرال موتورز .

المبحث الثاني

العلاقات بين التنفيذين والأستشاريين

أن الأنشطة التنفيذية فى المنظمة هى تلك الأنشطة التى تهتم مباشرة بتحقيق الأهداف الخاصة بالسلعة أو الخدمة بها ، فى حين أن الأنشطة الاستشارية انما توجد لمساعدة المدير التنفيذى فى تأدية عمله .

أن علاقات السلطة بين أولئك المسئولين عن الأنشطة التنفيذية وأولئك المسئولين عن الأنشطة الأستشارية والتى قد تأخذ عدة أنماط مختلفة سوف تكون محور مناقشتنا فى هذا المبحث . فى نهاية هذا المبحث أيضاً فسوف نتعرض بإيجاز لبعض الخلافات التى عادة ما تنجم عن حاجة المنظمة الواحدة إلى استخدام الاستشارين بجانب التنفيذيين .

أولاً ـ وظائف التنفيذى والاستشارى

تعتبر أنشطة الانتاج والبيع من الأنشطة التنفيذية فى المنظمة الصناعية فى حين تعتبر بعض الأنشطة الأخرى مثل المشتريات والأفراد والتمويل أمثلة على الأنشطة الإستشارية . وبالرغم من أن مستوى أداء الاداريين التنفيذيين يؤثر تأثيراً مباشراً وسريعا على النجاح العام للمنظمة ، إلا أن ذلك لا يعنى أن باقى الأنشطة الأخرى الاستشارية تعتبر أقل أهمية وذلك لضمان استمرار المنظمة فى أداء عملها فى الأجل الطويل .

أن الأنشطة التنفيذية فى أية منظمة هى تلك الأنشطة التى تهتم بتحقيق أهداف التنظيم بشكل مباشر . ومن الناحية الأخرى فان وظيفة الأنشطة الاستشارية تنحصر فى أنها تساعد فى تحقيق أهداف المنظمة وذلك خلال زيادة فاعلية الأنشطة التنفيذية ذاتها .

وإذا أخذنا فى الاعتبار لعامل نجاح المنظمة . فان الآثار التى تتركها كل من الأنشطة التنفيذية والأنشطة الاستشارية عليها تختلف فيما يتعلق بعنصر

الزمن . وعليه ، فانه من المنطقى القول أن الأنشطة التنفيذية تؤثر بشكل سريع على درجة نجاح المنظمة . فالفشل الذى قد يحدث فى تأدية وظيفة الانتاج يتضح انعكاسه على الهدف الخاص بالسلعة فى الأجل القصير فى حين أن الفشل فى وضع نظام جيد لحوافز العمل يتضح انعكاسه على النجاح العام للمنظمة فى الاجل الطويل .

وبصفة عامة ، فانه يمكن القول أن الأنشطة التى يتم النظر إليها باعتبارها أنشطة تنفيذية بالقياس إلى الأنشطة الأستشارية تتوقف على طبيعة المنظمة موضع الدراسة ذاتها . ففى المنظمة الصناعية نجد أن الانتاج والبيع يعتبرا على وجه التحديد أنشطة تنفيذية ، فى حين نجد أن الأنشطة الخاصة بالمشتريات والأفراد والحسابات تعتبر أمثلة على الأنشطة الاستشارية . وبنفس المنطق فان النشاط الخاص بالحسابات يعتبر النشاط التنفيذى فى مكاتب المحاسبة ، فى حين يعتبر النشاط الخاص بالأفراد بمثابة النشاط التنفيذى فى مكاتب التوظيف .

بمجرد الانتهاء من تحديد الأنشطة التى تهتم مباشرة بتحقيق أهداف المنظمة أى الأنشطة التنفيذية ، فان الأنشطة الأستشارية التى تساعد على زيادة درجة فاعلية الإدارة التنفيذية يمكن تحديدها وممارستها . أن العلاقة بين الأنشطة التنفيذية والأنشطة الإستشارية غالبا ما تكون معقدة للغاية فى معظم المنظمات .

وعلى النقيض مما قد نتوقعه ، فان المدير الإستشارى على سبيل المثال لا يعتبر مرؤوساً للمدير التنفيذى بشكل أو آخر .

تنقسم الأنشطة الإستشارية إلى قسمين رئيسيين وهما : الأنشطة المتخصصة والأنشطة الشخصية . فحيث يعمل الاستشارى المتخصص على اسداء خدماته لكل جزء من أجزاء المنظمة ، نجد أن الإستشارى الذى يعمل فقط مع مدير تنفيذى معين هو ما يطلق عليه إسم الإستشارى الشخصى .

أن المساعد الإدارى أو « مساعد المدير » الذى يقوم بمساعدة مدير تنفيذى معين وذلك بالقيام بتولى بعض المهام الروتينية المحددة الخاصة بهذا المدير أو

بالقيام بإستقصاء بعض المشاكل الخاصة به ، وإنما ينتمى فى الواقع إلى مجموعة الاستشاريين الشخصيين . ومن الناحية الأخرى فان مجموعة الخبراء فى مجال محدد والذين يعملون مع عدد من المديرين التنفيذين من أجل العمل على زيادة درجة فاعلية المنظمة كلها ينتمون فى الواقع الى مجموعة الاستشاريين المتخصصين .

أن العلاقة بين الاستشارى المتخصص والمديرين التنفيذين قد تتبلور بشكل يسمح للاستشارى المتخصص بممارسة الأعمال المتعلقة بالأستشارات والخدمة والرقابة ، أى ممارسة ما يسمى بالسلطة الوظيفية بالنسبة للأنشطة التنفيذية . وفى الاجزاء القادمة من هذا المبحث فإننا سوف نتعرض لكل نوع من أنواع السلطة الوظيفية وبذلك نستطيع التركيز على الدور الذى يلعبه الاستشارى المتخصص فى المنظمة .

ثانيا ــ السلطــة الاستشــاريــة :

تقوم مجموعة الاستشارين التى تتمتع بالسلطة الاستشارية بتقديم المقترحات واعداد الخطط فى ميادين تخصصاتهم لمجموعة المديرين التنفيذيين للنظر فيها وكما تدل التسمية فان المدير التنفيذى لا يقع عليه أى التزام بضرورة قبول ما يشير به الإستشاريون . فعلى سبيل المثال يمكن القول أن « ادارة التدريب والتنمية الإدارية » التى تقوم بمساعدة مديرى الإدارات التنفيذية بالمنظمة ، عن طريق استقصاء المشاكل المتعلقة بتنمية مهارات الإشراف على إداراتهم وكذلك اعطاء التوصيات الخاصة بخطط العمل المختلفة لتحقيق هذا الهدف ، يمكن وصفها بأنها ادارة ذات سلطات استشارية . وبطبيعة الحال فان وجود الاستشارى المتخصص الذى توكل اليه سلطات استشارية لا يشكل قيدا على سلطة المدير التنفيذى هناك قول مؤداه أن جزءا كبيراً من عمل المدير الاستشارى ذى السلطة الاستشارية هو أن يبيع لا أن يتحدث . وحيث أنه لا يوجد أى التزام من جانب المدير التنفيذى بضرورة قبول توصيات الاستشاريين ، فإن هذا القول يصف بدقة علاقات السلطة بين التنفيذى والاستشارى داخل المنظمة الواحدة .

ومن الناحية الأخرى، فإنه يجب أن يرتبط هدف المدير الاستشارى بالحصول على قبول الآخرين لآرائه وتوصياته بالكامل . هنالك مفهوم يطلق عليه لفظ العمل الاستشارى الكامل Complete Staff Work إن مثل هذا المفهوم لا شك يزيد من احتمال قيام الاستشارى بتنمية أفكاره الخاصة. إن الخطأ الذى يقع فيه الاستشارى المتخصص وذلك إذا ما قام بمجرد كتابة أفكار وآراء المدير التنفيذى فقط يمكن تلافيه أو الاقلال من الوقوع فيه وذلك باتباع مفهوم العمل الإستشارى الكامل .

ومن الناحية الأخرى فان مفهوم العمل الاستشارى الكامل لا يعنى عدم قيام الاستشارى على الاطلاق بمناقشة المشكلة أو الحلول التى يراها مع المدير التنفيذى .

ذلك أن الحلول التى يتوصل إليها الاستشاريون دون التشاور مع الأفراد التنفيذين الذين سيتأثرون بها . من المتوقع لها أن تكون غير عملية وغير مقبولة إلى حد كبير . ومن الناحية الأخرى فان المدير الاستشارى لا يكون قد أدى واجبه كاملا إذا ما بنى كل توصياته على الآراء والمقترحات التى يعرضها المدير التنفيذى أساساً .

وعليه ، فان الهدف من وراء ضرورة أن يقوم الاستشارى بالسلطة الاستشارية هو تقديم تقارير أو مقترحات كاملة تعكس أفكاره وآرائه الشخصية أمر وارد فى مفهوم العمل الاستشارى الكامل ، وحتى تكون عمليين فانه من المفضل مناقشة مثل هذه التقارير والمقترحات مع الأفراد التنفيذيين الذين سيتأثرون بها .

فى الكثير من المنظمات ذات الفروع المتعددة تقوم الإدارة الاستشارية المركزية للأفراد بدراسة كافة أنشطة العاملين فى الفروع المختلفة مثل التدريب والتنمية ... إلى آخره ، وتقديم مقترحات أو برامج محددة بشأنها إلى مديرى هذه الفروع . من بين الأنواع الأربعة للسلطة الاستشارية ، فان هذا يعتبر مثالاً على السلطة الاستشارية .

أضف إلى ذلك أنه فى الكثير من المنظمات فانه يتم قيد تكاليف الخدمات التى تقوم الادارات التنفيذية بطلبها من الاستشارين على حسابها وفى مثل هذه الظروف فاننا نتوقع أن يقوم المديرون التنفيذيون بطلب الخدمات الأستشارية فى حالة المشاكل الرئيسية فى أغلب الأحيان . فى مثل هذه الظروف أيضاً حينا يتم قيد تكلفة الخدمة الأستشارية على الادارة التنفيذية طالبة الخدمة فاننا نتوقع أن تكون محاسبتهم للاستشاريين محاسبة عسيرة . وحينما تقوم الادارة التنفيذية بتحمل تكاليف الخدمات الأستشارية الخاصة بها فاننا يجب أن نتوقع ألا يزيد حجم الوحدة التنظيمية الأستشارية إلى نقطة أبعد من قيمة ما تستطيع أن تقدمه لرفع درجة فاعلية المنظمة .

وعليه فان تحمل الوحدات التنفيذية بتكلفة الخدمات الأستشارية أمر من شأنه أن يؤدى إلى : (١) أن لا يقوم المديرون التنفيذيون بطلب الخدمات الأستشارية الخاصة بكل المشاكل الصغيرة . (٢) أن تؤخذ الخدمات الأستشارية أو التوصيات مأخذ الجد . (٣) أن يكون حجم أفراد الإدارة الأستشارية متمشيا مع مقدار مساهمتها فى رفع درجة فاعلية المنظمة .

وبطبيعة الحال ، فان أحد المساوىء المرتبطة بتحميل الوحدات التنفيذية بتكلفة الخدمات الأستشارية المتخصصة ينحصر فى احتمال قيام المديرين التنفيذين بطلب هذه الخدمات بشكل غير متكرر . يغض النظر عن تحميل الوحدات التنفيذية بتكلفة الخدمات الأستشارية من عدمه ، فان احدى الطرق التى تقوم الادارة العليا باتباعها للتأكد من قيام التنفيذيين بأخذ النصح والاشاد المقدم لهم من الأستشاريين المتخصصين مأخذ الجد هو ما يعرف باسم طريقة النصح الإجبارى Compulsory Advice وحيث أن ذلك يرتبط بالسلطة الأستشارية ، فان كلمة اجبارى هنا لا تعنى بالضرورة أن ينفذ المدير التنفيذى كل ما يقترحه المدير الأستشارى . بل تعنى كلمة الإجبار حين ارتباطها بالسلطة الأستشارية أن لا يقوم المدير التنفيذى باتخاذ قراراه إلا بعد أن يعيد النظر فى النصح المقدم له من المدير الأستشارى ، أى إنها لا تعنى الاجبار حرفيا . ومرة أخرى فان هذه الطريقة تعتبر وسيلة ما لضمان قيام المديرين التنفيذيين بأخذ النصح والمشورة المقدمة لهم من الأستشاريين المتخصصين مأخذ الجد .

ثالثا ـ سلطـة الخدمــة :

وكما تدل التسمية فان سلطة الخدمة تعنى قيام مجموعة الأستشاريين بتنفيذ بعض المام التى يتم فصلها من المديرين التنفيذين كخدمة لهم . وخلافا للسلطة الأستشارية ، فان المهام التنفيذية التى يتم اقتطاعها من عمل المدير التنفيذى لاعطائها للمدير الأستشارى يجب أن يتم تأديتها من خلالهم ، وبذلك لا يصبح من سلطة المدير التنفيذى القيام بها .

فاذا ما أخذنا مجال المشتريات كمثال ، فان ذلك لا يعنى إقتطاعا أى من سلطات المدير التنفيدى فى اتخاذ كافة القرارات الخاصة بتحديد الأشياء التى يجب شراؤها لادارته ومن الناحية الأخرى ، فانه بمجرد قيام المدير التنفيذى بتحديد ما يريد شراؤه ، وإخطار الإدارة الأستشارية بذلك وهى إدارة المشتريات ، فانه لا يجب عليه القيام بعملية الشراء ذاتها ، وإنما يجب عليه أن يعمل من خلال الإدارة الإستشارية المتخصصة وليس بطريقته الخاصة . وعليه ، فان ادارة المشتريات يمكن وصفها بأنها ادارة ذات سلطة خدمية .

مما سبق ذكره يتضح إذا أن وجود الإستشارى الذى يتمتع بسلطة الخدمـة ، إنما يشكل قيداً على سلطات المدير التنفيذى إلى حد كبير .

ومن الناحية الأخرى ، فانه لا يتوقع أن يقوم المدير التنفيذى بأداء العمل فى المجال الذى يتخصص فيه أحد الإستشارين بكفاءة أعلى منه فعلى سبيل المثال فان الفرد الذى يحتمل أن يعرف الكثير عن مصادر المواد والمهمات هو وكيل الشراء وليس المدير التنفيذى نفسه .

بالإضافة إلى هذا ، فهناك بعض الوفورات التى يمكن تحقيقها من خلال التركيز حين أداء العمل تجعل من الأهمية بمكان ضرورة الاستعانة بالخدمات التى يقدمها الاستشاريون . ففى حالة وظيفة المشتريات فان اعطاء هذا النشاط للاستشاريين قد يجعل احتمال الحصول على خصم الكمية عاليا ، وذلك ، بالإضافة إلى الحفاظ على مستويات الجودة المطلوبة وكذلك مواعيد التوريد .

وعليه ، فان توحيد الإجراءات وزيادة كفاءة أداء العمل وتحقيق الوفورات

من خلال التركيز حين أداء العمل تعتبر بمثابة النواتج الإيجابية التى تترتب على عنصر الأجبار فى استخدام التنفيذيين لخدمات الاستشاريين .

رابعا ـ سلطـة الرقابـة :

أن الاستشارى الذى يتمتع بسلطة الرقابة يعتبر مسئولا عن رقابة بعض الأمور التى ترتبط بأداء المدير التنفيذى ذاته .

فى الأجزاء السابقة قمنا بمناقشة نوعين من أنواع السلطة الخاصة بالاستشاريين المتخصصين وهى السلطة الاستشارية وسلطة الخدمة . وبعكس هذه الأنواع من السلطات الخاصة بالاستشارين فان المدير الذى يقوم باعطاء الوظيفة الإدارية الخاصة بالفحص إلى وحدة تنظيمية معينة يكون قد قام فى الواقع بإعطاء سلطة الرقابة إلى هذه الوحدة . ومما لاشك فيه أن سلطة الرقابة التى تعطى للمدير الستشارى تشكل أحد القيود على سلطة المدير التنفيذى شأنها فى ذلك شأن سلطة الخدمة .

ومن الناحية الأخرى ، فان اعطاء الرقابة لوحدة تنظيمية معينة من شأنه مساعدة الادارة العليا على أحكام الرقابة على أنشطة المنظمة، حيث أنه لا يجوز من الناحية التنظيمة السليمة أن يكون المدير خصماً وحكماً فى نفس الوقت .

وكذلك فان وجود الاستشاريين ذوى سلطة الرقابة من شأنه العمل على مساعدة المديرين التنفيذيين أنفسهم على رفع مستويات أدائهم . فعلى سبيل المثال فان القرار الخاص برفض أحد المنتجات الحديثة غالبا ما يتم اتخاذه بواسطة أحد الموظفين الخارجيين العاملين بوحدة الفحص وليس بمعرفة أحد الموظفين العاملين بإدارة التشغيل ذاتها .

قد ينظر المشرف التنفيذى إلى موقفه على أنه يتلقى تعليمات رقابية محددة من مستوى تنفيذى أعلى وكذلك من أحد أو بعض الأستشاريين ذوى السطلة الرقابية فى نفس الوقت الذى قد يؤدى ذلك إلى الخروج على أحد مبادىء الإدارة الكلاسيكية وهو مبدأ وحدة الأمر . إلا أن الخروج على مبدأ وحدة الأمر فى حقيقته أمراً ظاهريا وليس حقيقيا ذلك أن القرارات الصادرة من الاستشارى المتخصص ذى السلطة الرقابية والتى يجب تطبيقها يكون قد تم

إتخاذه أصلاً بمعرفة السلطة التنفيذية الأعلى ، وبمعنى آخر ، فإن سلطة المدير الاستشاري فى هذه الحالة تعتبر امتدادا لسلطة المدير التنفيذى .

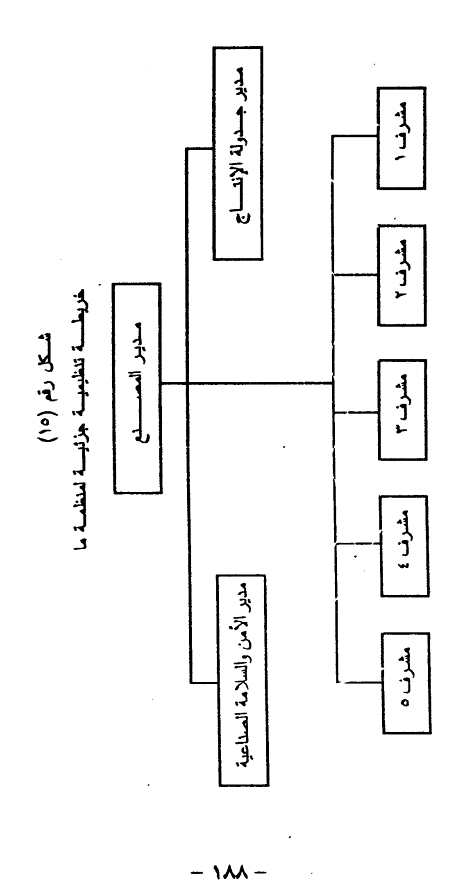
خامسا ـ السلطـة الوظيفيـة :

إذا ما أعطى فرد ما سلطة اتخاذ القرارات فى مجالات عمل محددة خارجة عن نطاق التسلسل القيادى الرسمى فانه يكون قد أعطى ما يسمى « بالسلطة الوظيفية » . فالمدير الذى تفوض له هذه السلطة الوظيفية فى مجال عمل أو أنشطة محددة ما هو إلا خبير متخصص فى هذا المجال بغض النظر عن كونه مديراً إستشارياً أو مديراً تنفيذياً . وبعكس السلطة الرقابية فان المدير الذى يتمتع بالسلطة الوظيفية يصبح له الحق فى تحديد المعايير المناسبة فى مجال تخصصه ، كما يصبح له الحق أيضاً فى وضع هذه المعايير موضع التطبيق العملى فعلى سبيل المثال نجد أن سلطة مدير إدارة الأمن والسلامة الصناعية فى إصدار التعليمات الخاصة بتركيب وإستخدام أجهزة الأمن تنطوى على تفويض السلطة الاستشارية له كمدير استشارى .

بالنظر إلى شكل رقم (١٥) والذى يمثل جزءاً من خريطة تنظيمية ، فاننا نجد أن عدد المديرين الاستشارين الذى فوضت لهم سلطات وظيفية فى مجالات أعمال محددة يبلغ أثنان . وبالرجوع أيضاً إلى نفس الشكل فاننا نجد أن مدير إدارة الأمن والسلامة الصناعية كمدير استشارى يتمتع بسلطات وظيفية على عدد وقدره خمسة من المديرين التنفيذيين ، كذلك الحال بالنسبة لمدير جدولة الإنتاج ، كمدير تنفذى أصلا .

وعليه فان ، السلطة الوظيفية للمديرين الاستشاريين تعتبر من أكثر أنواع السلطات التى تشكل قيدا على المدير التنفيذى الذى يتأثر بها كثيراً . فعلى سبيل المثال ، نجد أن مدير الانتاج لا يملك سلطات كاملة لإتخاذ القرارات فى مجالات السلامة الصناعية وما شابه ذلك من القرارات .

وبنفس المنطق ، فحينما يطالب مدير الأفراد فى منظمة ما مديرى المصانع بضرورة اتباع مبدأ الأقدمية فى الاستغناء عن الأفراد أو حين ترقيتهم، فان سلطة مديرى المصانع تصبح مقيدة نسبيا فى هذه الحالة .


شكل رقم (١٥)
خريطة تنظيمية جزئية لمنظمة ما
مدير المصنع
مدير جدولة الإنتاج
مدير الأمن والسلامة الصناعية
مشرف ١
مشرف ٢
مشرف ٣
مشرف ٤
مشرف ٥

وبالرجوع إلى شكل (١٥)نجد أن كل مشرف يتلقى تعليمات من أكثر من فرد ، حيث يتلقى هذه التعليمات من كل من مدير المصنع . ومدير جدولة الانتاج ، ومدير الأمن والسلامة الصناعية .

وحيث أن مبدأ وحدة الأمر يعنى أن كل فرد فى المنظمة ، يجب أن يتلقى التعليمات والأوامر من واحد فقط ، فان استخدم السلطة الوظيفية وتفويضها يؤدى إلى الخروج على هذا المبدأ . وعليه ، فانه من الممكن تصور أن استخدام السلطة الوظيفية وتفويضها بكثرة يمكن أن يؤثر تأثيراً سيئا عى مفهوم تقسيم المنظمة الى ادارات ، وكذلك على الأساس الذى تقوم عليه السلطة التنفيذية . ومن الناحية الأخرى فإن الحاجة إلى إحداث التنسيق المطلوب بين أنشطة المنظمة الواحدة وكذلك الحاجة الى ضرورة وجود إجراءات عامة يجب اتباعها نظراً وجود تعليمات ولوائح حكومية تجعل من الضرورى تفويض هذه السلطة الوظيفية . وبسبب ما قد يترتب من آثار سلبية على الاستخدام الكثيف لمبدأ السلطة الوظيفية فانه يكون من المفيد الاقلال من تفويضها إلى أدنى حد ممكن.

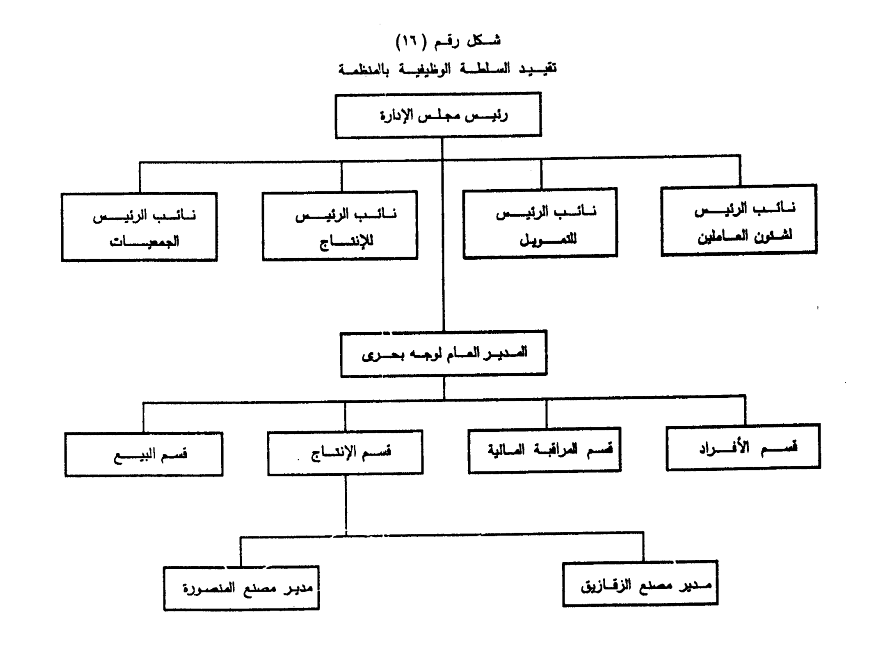
وتتمثل إحدى الطرق التى يمكن استخدامها للإقلال من الآثار غير المرغوب فيها التى تنجم عن إستخدام السلطة الوظيفية فى المنظمة فى ضرورة ألا تمتد السلطة الوظيفية لمدير ما لأكثر من مستوى تنظيمى واحد . إذا نظرنا إلى الشكل التالى رقم (١٦) فإننا نلاحظ أن العدد الإجمالى للمستويات التنظيمية يبلغ خمسة مستويات وفى نفس الوقت ، فاننا نلاحظ أن السلطة الوظيفية لنائب رئيس مجلس الإدارة لشئون العاملين لم تمتد لأكثر من مدير تنفيذى واحد وهو المدير العام للوجه البحرى ، وبذلك يمكن الاقلال من استخدام السلطة الوظيفية وتفويضها إلى الأستشاريين .

وبإيجاز ، فقد قمنا بمناقشة أربعة أنواع لعلاقات السلطة بين التنفيذين والاستشارين المتخصصين ، وهذه السلطات هى : السلطة الاستشارية ، وسلطة الخدمة ، وسلطة الرقابة ، والسلطة الوظيفة .

ومن حيث درجة التقييد المرتبطة بهذه السلطات على سلطة المدير التنفيذى ، فانه يمكن القول أن السلطة الوظيفية تشكل قيداً كبيرا يليها السلطة الرقابية فسلطة فالخدمة فالسلطة الاستشارية .

شكل رقم (١٦)

تقييد السلطة الوظيفية بالمنظمة



وحينما يقوم الاستشارى بمساعدة التنفيذى عن طريق تقصى المشاكل وإقتراح الحلول لها وتقديمها إليه فان السلطة المتضمنة هنا هى السلطة الاستشارية .

أما المواقف الذى يتم فيه تفويض الاستشارى سلطة أتخاذ القرارات وكذلك سلطة وضعها موضع التطبيق العلمى ، أى تنفيذها ، فى مجالات عمل محدده تدخل فى نطاق مجال تخصصه كخبير فإن ذلك يعتبر وصفاً للسلطة الوظيفية .

أما الاستشارى الذى تنحصر وظيفته كوكيل لمدير تنفيذى أعلى وذلك بقيامه بالإشراف على بعض الأعمال المحددة التى تدخل فى نطاق التسلسل القيادى لهذا المدير إنما يمارس عمله من خلال ما فوض له من سلطة رقابية .

وهناك العديد من المواقف التى يكون فيها للمدير التنفيذى حق تقرير ما يجب عمله من عدمه . فاذا ما قرر هذا المدير ضرورة عمل شىء ما علما بأن تنفيذ ذلك يجب أن يتم من خلال المدير الإستشارى فان ذلك يعتبر وصفاً لسلطة الخدمة الخاصة بالأخير . هذا ويجب ملاحظة أنه من الممكن إعطاء أنواع مختلفة من السلطة فى مجال أنشطة مختلفة لنفس الوحدة أو الوحدات الاستشارية . فعلى سبيل المثال قد تقوم إدارة الأفراد بتقديم المشورة إلى المديرين التنفذيين فى مجال التنمية الإدارية وكذلك فى مجال تصفيه المرشحين المتقدمين لشغل وظائف معينة . وفى هذه الحالة ، فإن ادارة الأفراد تكون قد أعطيت سلطة أستشارية وكذلك سلطة الخدمة على التوالى .

وبشكل عام فان نمو السلطات الخاصة بالإستشارين فى أية منظمة من شأنه المساعدة على إحداث التنسيق العام بين أنشطتها وكذلك المساهمة فى وضع جراءات العمل المختلفة . ومن الناحية الأخرى فان نمو هذه السلطات أيضا من شأنه أن يؤدى إلى عدم إيضاح علاقات السلطة بها وكذلك تعقد الهيكل التنظيمى لها .

سادسا ـ الخلافـات ين الاستشـاريين والتنفـيذيين :

بما أن استخدام الاستشاريين وخاصة الخبراء الوظيفيين منهم للعمل بالمنظمة يترتب عليه العديد من علاقات السلطة والتى تمت مناقشتها فى

الاجزاء السابقة من هذا المبحث ، فانه ليس من المستغرب أن نجد الكثير من المشاكل الناجمة عن الخلافات التى عادة ما تنشأ عن العلاقات المتبادلة بينهم وبين التنفيذيين . وفى هذا الجزء فاننا سوف لا نتعرض لأية حلول لإزالة هذه الخلافات ، ولكننا سوف نقوم بتحديد مصادرها وذلك من خلال تحليل الانتقادات التى يوجهها كل إلى الطرف الآخر .

قد تتطلب إزالة هذه الخلافات اللجوء إلى بعض الحلول مثل الوضوح الكامل فى تفويض السلطات ، وكذلك ضرورة تجويد الاتصالات داخل المنظمة وهو ما سوف نناقشه تفصيلا فيما بعد . ومن الناحية الأخرى ، فإن وجود قدر معتدل من التضارب بين مجموعات العمل المختلفة داخل المنظمة الواحدة يعتبر ظاهرة صحية حيث أنها تدل على عدم سلبية العاملين بها وعلى رغبتهم فى التنافس مع بعضهم البعض .

ومن وجهة نظر التنفيذى ، فإن الاستشارى عادة ما يتم اعطاءه الكثير من السلطات كما أنه ينال كل التقدير عن أية أفكار وآراء جيدة ، كما أنه يرى المشكلة من وجهة نظر وظيفة متخصصة . ان التنفيذى الذى يقول ، يجب على الاستشارى مراعاة أن وظيفته تنحصر فى أن يساعدنا لا أن يخطرنا بما يجب عمله ، انما يقول فى واقع الامر ان الاستشارى يملك سلطات كثيرة ليست من حقه .

إن التنفيذى الذى يقول ، نحن الافراد الذين يتم لومنا عن المشاكل الخاصة بكل برنامج عمل جديد حتى نتخلص من شوائبه ، وحينما ننجح فى ذلك فان كل وحدة إستشارية تدعى أنها هى صاحبة الفضل الأول والأخير ، انما يقول فى الواقع أن الاستشارى هو الشخص الذى عادة ما ينال التقدير عن نجاح برنامج العمل .

وإذا كما قال التنفيذى ، ، ان الاستشارى يحتفظ لنفسه بكل الحقائق الهامه حتى يضعف من مركزه هو ، ، إنما يعبر فى الواقع عن فشل الاستشارى فى الإتصال الجيد به كرجل تنفيذى .

واذا قال مدير جدولة الانتاج ، « أن التعليمات التى حصل عليها من إدارة رقابة الجودة تؤدى إلى القضاء على مشاكل الجودة الحقيقية ، إلا أن ذلك يتم على حساب جدولة الانتاج ذاته وتوزيع العمل على العاملين » ، انما يعبر عن وجهة نظر التنفيذى فى أن الاستشارى ينظر إلى الأمور أو المشاكل من وجهة نظر ضيقة ، أى وجهة نظر متخصصة .

ومن الناحية الأخرى فان الاستشاريين يدركون مصادر الخلافات بينهم وبين التنفيذيين من زاوية أو زوايا مختلفة تماماً . يشعر الاستشاريون على سبيل المثال أن التنفيذى لا يقدم تماما على طلب خدماتهم ، كما أنه غالبا ما يعارض الآراء الجديدة ، كما أنه لا يقوم باعطاء الاستشارى سلطات بالقدر الكافى . فحينما يقوم المدير التنفيذى بإتخاذ القرارت فى مجالات العمل التخصصية دون التشاور مع الاستشارى فإنه - أى الاستشارى - يشعر أن خدماته أصبحت غيرمطلوبة .

وإذا ما قال الاستشارى ، « أن الأفراد التنفيذيين لا يحبون إشتراكنا معهم لأنهم يفضلون تأدية أعمالهم بنفس الطرق التى تعودوا عليها » ، إنما يعبر عن قيام التنفيذيين بمعارضة الآراء الجديدة للاستشاريين .

وإذا ما قال الأستشارى ، « لقد تم تعيينى بهذه المنظمة لما لى من خبرة ومعرفة وممارسة عملية أستطيع أن أفيد بها ، إلا أن دورى أصبح منحصراً فى مجرد اعطاء النصح والمشورة » ، إنما يقول فى واقع الامر أن ما تم إعطاؤه من سلطات لم يكن بالقدر الكافى .

لم نتعمد من خلال هذه المناقشة القول أن الخلاف بين الأستشاريين والتنفيذيين يعتبر ظاهرة واضحة وخطيرة فى جميع المنظمات ، وذلك أن كل طرف من الأطراف غالباً ما يشترك مع الطرف الآخر فى كثير من الاهتمامات المتجانسة ، وكذلك لأن هذه العلاقات ليست هى المصدر الوحيد للخلافات التى بينهم . فعلى سبيل المثال نجد أن الخلافات التى عادة ما تقوم بين إدارتى التصنيع والتسويق أنما هى خلافات قد ترجع إلى جماعتين من الجماعات التنفيذية وليست الجماعات الاستشارية .

وبشكل عام ، فإنه حينما يبدأ الافراد فى الإنتماء إلى جماعات عمل متخصصة فانه يجب أن نتوقع أن ينشأ بينهما نوعا من الخلاف أو التضارب . ان العمل على محاولة إيجاد حلول لهذه الخلافات إلى نقطة تشكل هدفا للجماعات داخل المنظمة الواحدة .

سابعا ـ الاستشارى الشخصى :

حيث يقوم الاستشارى المتخصص بأداء بعض الأنشطة الخاصة بالتنظيم التنفيذى ، أى للمديرين التنفيذيين جميعهم ، فان الاستشارى الشخصى والذى يطلق عليه لفظ « مساعدا لـ » يعمل فقط مع أحد المديرين التنفيذيين . فعلى سبيل المثال نجد أن الرد على مراسلات المدير التنفيذى ، ودراسة البدائل المختلفة للعمل ، والعمل كوسيط أو حلقة وصل مع الادارات الاخرى ، تمثل جميعها الواجبات التى عادة ما يقوم الاستشارى الشخصى بأدائها .

هناك عدة ألقاب تطلق على الاستشارى الشخصى بجانب لفظ « مساعد لـ » مثل (الاستشارى المساعد) (والمساعد الإدارى لـ) ، إلا أن لفظ المدير المساعد يختلف تماما عن لفظ (مساعد المدير) فالاول يعنى أحد الحلقات المتسلسلة المكملة للسلطة الوظيفية ذاتها مثل مساعد مدير الانتاج . أما الثانى فانه يعبر عن الاستشارى الشخصى لمدير الانتاج ، وهى وظيفة استشارية بطبيعتها . وعليه فان (المدير المساعد) يعتبر مديرا تنفيذيا ، فى حين أنه فى المنظمات العسكرية مثلا فان هيئة المعاونين تتكون من مجموعة من الخبراء الذين يقدمون المشورة الى قائد محدد . وعليه فان هيئة المعاونين مثال من أمثلة الاستشاريين الشخصية .

ان وجود الاستشارى الشخصى لا يجب أن يضعف من سلطة المدير التنفيذى . بل على النقيض من ذلك ، فانه من خلال المساعدة التى يستطيع الاستشارى الذى يعتبر مرؤوسا لأحد المديرين التنفيذيين تقديمها له ، فانه ـ أى المدير التنفيذى ـ يستطيع تقصى مشاكل المنظمة والحلول المقترحة لها بدقة أكبر ، وبالتالى تزيد من قدرته على ادارة نطاق أوسع من الأنشطة .

ومن الناحية الاخرى فانه من وجهة نظر المديرين التنفيذيين فى المستويات التنظيمية الوسطى وما دونها فقد يلتبس عليهم الامر عندما يتحدث اليهم الاستشارى الشخصى لأحد أفراد الادارة العليا التنفيذيين . ومرجع هذا اللبس هو عدم القدرة على معرفة ما اذا كان هذا الاستشارى يتحدث بصفته الشخصية أم بوصفه نائبا عن مديره . وعليه ، فإن أحدى النتائج التى تترتب على استخدام الاستشاريين الشخصيين بكثرة تتمثل فى عدم التحديد الواضح لسلطات اتخاذ القرارات بالنسبة لهم .

للمزيد من مفهومى السلطة والقوة :

أوضحنا من خلال هذا الفصل وما سبقه من فصول أن هناك علاقة طردية بين السلطة والقوة من ناحية وبين المستوى الإدارى بالمنظمة من ناحية أخرى . وهذا يعنى أنه كلما ارتقى الفرد السلم الوظيفى كلما زاد مقدار ما يتمتع به من سلطة وبالتالى من قوة ، والعكس صحيح . وهذا أمر يتفق وطبيعة الشكل الهرمى للتنظيم حيث يقل عدد الأفراد فى قمته نظراً لتركيز السلطة وحيث يزيد عدد الأفراد كلما اتجهنا إلى قاعدته نظراً لتشتتها .

وبالرغم من صحة تلك المفاهيم المتعلقة بالسلطة والقوة اجمالا ، إلا أن الباحث المدقق سوف يجد الكثير من الفروق بين المفاهيم النظرية وتطبيقاتها . فى واقع الحياة العملية فاننا نجد أشخاصا ذوى سلطات ولكن بدون قوة ، كما أننا نجد أشخاصاً ذوى قوة ولكن بدون سلطات ، كما أننا قد نجد من يستطيع الجمع بين كليهما . وعليه فانه يجب الانتباه إلى أن السلطة شىء والقوة شىء أخر . وفى واقع الحياة قد ترتبط السلطة والقوة بوظائف معينة أكثر من غيرها أو دونها وقد يكون العكس هو الصحيح أيضا . وعليه ، فانه يجب الانتباه إلى أن المستوى الوظيفى للفرد ليس هو المحدد الأول والأخير لمقدار ما يتمتع به الفرد من سلطة وقوة داخل المنظمة .

السلطــة والقــوة ومصادرهــا :

يمكن تعريف السلطة « بأنها حق توقع حدوث الشيء ». فالرئيس الذى يتوقع أن يقوم مرؤوسه بأداء ما يكلفه به ما هو إلا تعبير عن سلطة هذا الرئيس . وبنفس المنطق ، فطالما أن المرؤوس لا يتوقع أن يقوم بتكليف رئيسه بأداء عمل ما يراه هو ما هو إلا تعبير عن عدم تمتع هذا المرؤوس بأية سلطة حيال رئيسه ، أما القدرة فانه يمكن تعريفها بأنها « القوة على التأثير على الغير » فالفنان الذى يجيد فنه ويشد انتباهك إلى الدور الذى يؤديه شخص يتمتع بقوة دون أن يصاحبها سلطة . والرئيس الذى يصدر أوامره إلى مرؤوسيه فى الوقت الذى لايطيع فيه الأخير هذه الأوامر شخص ليس له قوة بالرغم من تمتعه بالسلطة . وعليه فان الشخص الأكثر فاعلية هو ذلك الذى يتمتع بكل من السلطة والقوة حيال الآخرين . وحيث أن الهدف النهائى من ممارسة السلطة هو إحداث التأثير المطلوب على الآخرين ، لذلك فانه من الأهمية بمكان مناقشة مصادر القوة .

وتنبع قوة الفرد داخل المنظمة من عدة مصادر ، بعضها رسمى والبعض الآخر غير رسمى .

وفيما يلى عرض موجز لمصادر القوة داخل المنظمة :

١ ـ المصــادر الرســمية :

تنطوى بعض الوظائف على مسئوليات اشرافية ، وهى المسئوليات المتعلقة بتخطيط وتوجيه ومراقبة عمل الآخرين . وحتى يمكن لهذا المسؤول تأدية عمله الإشرافى وتحقيق النتائج المطلوبه ، فانه يجب أن يكون قادرا على توقيع العقاب وإعطاء الثواب وتوجيه اللوم.. إلى آخر تلك الأدوات التى عادة ما ينص عليها صراحة فى بطاقة وصف وظيفته . وفى هذه الحالة فان القوة التى يتمتع بها هذا المسؤول تجاه مرؤوسيه انما تنبع من مصدر رسمى . أى أنه إذا تقلد أى شخص آخر هذا المنصب فانه ولا شك سوف يتمتع بنفس القوة المرتبطة بوظيفته . وعليه فان المصدر الرسمى للقوة يتمثل فى حق الرئيس فى

توقيع للعقاب وإعطاء الثواب ، وأنه بدون هذا الحق فانه يصبح مجرد سلطة لا تساندها قوة .

٢ ـ المصادر غير الرسمية :

وبالرغم من أن بطاقات وصف الوظائف للرئاسية تنص صراحة على حق الرئيس فى توقيع العقاب وإعطاء الثواب ، إلا أن كل رئيس قد يختلف عن الآخر من حيث قوته حيال مرؤوسيه . هذا ولا شك يبرز وجود مصادر أخرى للقوة بجانب المصدر الرسمى لها . بل وفى بعض الأحيان قد تكون هذه المصادر الأخرى ، وهى مصادر غير رسمية . أقوى من المصدر الرسمى ذاته . وعليه ، فانه يمكن القول إذا أن المصادر غير الرسمية للقوة هى تلك التى لا ترتبط من قريب أو بعيد بحق توقيع العقاب أو إعطاء الثواب .

(١) قوة الخبرة Expert Power :

يمكن تعريف قوة الخبرة بأنها قدرة شخص ما على التأثير على سلوك شخص آخر فى نفس الوقت الذى يكون فيه هذا التأثير تابعاً ليس من حق الاول على عقاب أو إثابة الثانى ولكن من أدراك الثانى لخبرة الاول ، وبالتالى لحقه (الاول) فى توجيه سلوكه (الثانى) . ولنأخذ الطبيب والمريض كمثالين للشخص الاول والثانى على التوالى . فحينما يذهب المريض إلى الطبيب طلبا للعلاج ، يقوم الأخير بتشخيص مرضه ثم كتابة ما يراه من دواء وكذلك يقوم بتحديد طريقة تعاطى الدواء إلى آخر تلك التعليمات التفصيلية وبالرغم من أن هذا الطبيب يقوم بالإتصال بمريضه ليتأكد من شرائه وتعاطيه الدواء ، وبالرغم من أنه لا يقوم أيضا بتوقيع العقاب على مريضه إذا لم يستمع إلى تعليماته أو مكافأته إذا استمع إليها فان المريض يسلك تماما كما أراد له الطبيب . والسبب فى ذلك يرجع إلى ادراك المريض إلى أن الطبيب رجل ذو خبرة وهو أكثر منه علماً ، وما عليه إلا أن ينصاع لهذه الخبرة . وبالتالى ، يصبح المصدر الاساسى لقوة الطبيب هو الخبرة لا غير .

(ب) قوة الانتهاء Referrent Power :

إن إنتماء الفرد إلى جماعة معينة سواء بشكل مباشر أو غير مباشر يعطى لهذه الجماعة الحق فى توجيه سلوكه وفقاً لمجموعة من القواعد المتعارف عليها ، دون أن يكون لهذ الجماعة حق توقيع العقاب فى حالة إخلاله بهذه القواعد أو مكافأته حين التقيد بها ، من المتعارف عليه بين الأطباء مثلا أنه إذا مرض أحدهم وذهب إلى طبيب آخر طلبا فى العلاج ، فان هذا الطبيب الآخر لا يتقاضى أية أتعاب مقابل تشخيص المرض وكتابة الدواء . وعليه ، فإن تقيد جميع الاطباء بهذا العرف رغبة من كل منهم فى أن ينتمى إلى مهنة « الطبيب » يصبح بمثابة القوة التى توجه سلوك الأطباء حيال بعضهم البعض .

(ج) قـوة الحـق Legitimate Power :

ولا يقصد بكلمة الحق هنا « قول الحق أى الصدق » ، ولكن يقصد بها أنه إذا رأى فرد ما أن من حق فرد آخر أن يقول له ما يفعله وما لا يفعله ، فان الفرد الثانى يصبح مصدر قوة من شأنها توجيه سلوك الفرد الاول ، دون أن يصاحبها أى حق من جانب الثانى على عقاب أو اثابة الاول . وهناك العديد من الأمثلة التى توضح هذا المصدر من مصادر القوة ، فالإبن الذى يرى أن من حق والده أن يأمر بما يفعله وما لا يفعله ، والفرد الذى يرى أن من حق رجل الدين أن يقول له أين الخطأ من الصواب انما هى أمثلة على هذا النوع من القوة .

وفى جميع الأحوال السابقة فان هذه المصادر غير الرسمية للقوة تختفى تماما إذا ما تغير ادراك الفرد ذاته لها . فالمريض الذى يفقد ثقته فجأة فى طبيبه لأى سبب يفقد هذا الطبيب قوته حياله وذلك لتغير إدراك المريض نحو طبيبه من خير إلى جاهل ، وكذلك الحال بالنسبة للفرد الذى لا يرى أن من حق من هو أكبر سناً أن يوجهه كيفما شاء لمجرد كبر سنه ، وكذلك الحال أيضاً بالنسبة للفرد الذى يتغير إدراكه فجأة حيال الجماعة التى ينتمى إليها ويصبح غير راغب فى الإنتماء إليها .

السلطة / القوة والمستوى الوظيفى :

كما سبق أن أوضحنا هناك علاقة طردية بين السلطة والقوة من ناحية والمستوى الوظيفى من ناحية أخرى . إلا أنه من الناحية العملية ، فاننا كثيرا ما نجد أشخاصا يشغلون وظائف تقع فى المستويات الدنيا فى منظماتهم ، إلا أنهم يتمتعون بدرجة عالية من القوة أيضا ، وهذا يخالف العلاقة الطردية المشار إليها من قبل . ويرجع ذلك إلى أن هناك ارتباط بين مفهوم القوة ومفهوم الاستقلال . فالفرد لا يمارس أية قوة على فرد آخر ، إلا إذا كان هذا الأخير معتمدا عليه (غير مستقل) . وفى أية منظمة فان أى فرد يستطيع أن يصبح مركز قوة إذا استطاع أن يحكم الرقابة على ثلاثة أشياء هى :

(أ) المعلومات : وهى تلك المعلومات المتعلقة بالمنظمة والوظائف والأشخاص وكذلك إجراءات وأساليب العمل بها .

(ب) الأفراد : ويشمل ذلك الأفراد العاملين بالمنظمة أو الخارجين عنها والذين تعتمد عليهم المنظمة بشكل أو بآخر .

(ج) الأدوات : وتشمل على أى شيء يرتبط بالبيئة المادية للمنظمة مثل مصادر الأموال والعدد والآلات .

كما أنه يجب ملاحظة أن القوة ليست دالة هذه الأشياء الثلاثة المشار إليها فقط وأنما هى دالة الأهمية النسبية لها أيضا . فعلى سبيل المثال لا نتوقع أن يكون أحكام الرقابة على معلومات تافهة بطبيعتها تعطى نفس القدر من القوة بالمقارنة بالمعلومات الأكثر أهمية .

وبصفة خاصة فان شاغلى الوظائف الدنيا يصبح بإمكانهم تكوين مراكز قوة طالما كان فى استطاعتهم التحكم فى المعلومات أو الأفراد أو الأدوات داخل منظماتهم واستخدامهما بشكل تحكمى يخدم أغراضهم . والأمثلة على ذلك كثيرة مثل السكرتير الذى يسمح للبعض برؤية رئيسه وأن يتعل للبعض الآخر بضرورة الحصول عى ميعاد مسبق أو بإنشغال رئيسه ، ومثل عامل توزيع أنابيب البوتاجاز الذى يتحكم فى توزيع السلعة لمن يريد ، ومثل أى كاتب فى

أى مصلحة حكومية والذى يمكنه عن طريق اخفاء بعض الأوراق الخاصة بأى شخص أن يعطله عن تحقيق هدفه ، ومثل كاتب المحكمة الذى ، بارادته ، يستطيع إدراج قضية ما فى بداية القائمة أو فى نهايتها . إلى أخر تلك الأمثلة التى لا حصر لها .

وهناك عدد من العوامل التى تؤكد وتزيد من قوة شاغلى الوظائف الدنيا بالمنظمة والتى يمكن إجمالها فيما يلى :

١ ـ الخبرة :

أدى ازدياد حجم المنظمات إلى زيادة التخصص وتقسيم العمل داخلها ، الأمر الذى أدى أيضا إلى زيادة عدد المتخصصين أو الخبراء أو الاستشارين لما لهم من مهارات متخصصة ، لا تتوافر للكثيرين . وعليه ، فانه يمكن القول أنه مع بقاء الأشياء الأخرى على ما هى عليه ، فانه كلما اكتسب شاغلى الوظائف الدنيا بالمنظمة خبرات هامة أو متخصصة لا تتوافر لشاغلى الوظائف العليا ، كلما زادت مقدار القوة التى يتمتع بها هؤلاء عليهم ، كذلك فان مقدار ما يتمتعون به حقيقة من قوة يتوقف ليس على خبراتهم فقط وانما على سهولة أو صعوبة أحلالهم بغيرهم أيضا . ومن الأمثلة البارزة على ذلك العلاقة بين أطباء المستشفى ومديرها . فبالرغم من شغل المدير لوظيفة ذات مستوى تنظيمى أعلى من الطبيب ، إلا أن هذا الأخير يستطيع أن يسبب الكثير من المتاعب له متعللا بأسباب فنية طبية بحتة لا يمكن لأى مدير أن يناقشها معه .

٢ ـ الرغبة والجهود :

ويقصد بذلك أن تتوافر لدى شاغلى الوظائف الدنيا الرغبة وكذلك القدرة على بذل الجهد فى تلك المجالات التى يضيق بها ذرعا شاغلى الوظائف العليا ومن الأمثلة البارزة على ذلك قيام مسجلى الكليات بالتصرف الكامل فيما يتعلق بتوزيع جداول الدراسة على السنوات المختلفة من حيث الأيام ومن حيث المواعيد ، نظراً لعدم رغبة أى عضو من أعضاء هيئات التدريس القيام بهذه

المهمة . ولا شك أن مسجل أى كلية فى هذه الحالة انما يمارس قوة ضغط بشكل مهذب على أى عضو من أعضاء هيئة التدريس مستخدما فى ذلك ما يتراءى له من حجج مثل مواعيد باقى أعضاء هيئة التدريس ورغباتهم وامكانات الحصول على المدرجات فى مواعيد معينة .

٣ ـ درجـة الجاذبيــة الشخصيــة :

تعتبر الجاذبية الشخصية كأحد الصفات التى يتمتع بها البعض دون البعض الآخر أحد العوامل التى تساعد على تكوين القوة حتى وان كان من يتمتع بها يشغل وظيفة تقع بالمستوى الأدنى بالمنظمة ، ويرجع السبب فى ذلك إلى أنه كلما زادت درجة الجاذبية الشخصية كلما كان فى امكان صاحبها الحصول على كثير من المعلومات واستخدامها كما يتراءى له .

٤ ـ المواقــع داخــل المنظمــة :

يؤثر موقع الفرد أو وظيفته داخل المنظمة على مقدار ما يتمتع به من قوة ، ويرجع ذلك أساساً إلى أن هذا الموقع يحدد طبيعة التفاعل الفنى والاجتماعى مع غيره ، الأمر الذى يؤدى إلى امكان حصوله على كثير من المعلومات وكذلك الاتصال بالعديد من الأفراد شاغلى الوظائف الأعلى بالمنظمة .

٥ ـ القــواعــد :

قد تكون بعض القواعد مكتوبة وقد لا تكون ، وعليه ، فانه كلما زادت درجة المام شاغلى الوظائف الدنيا بالمنظمة بمثل هذه القواعد كلما زادت مقدار القوة التى يتمتعون بها داخل منظماتهم . ومن الأمثلة البارزة على ذلك رئيس قسم الحسابات الذى يستطيع أن يعارض رئيس مجلس الإدارة فيما يتعلق ببعض أوجه الصرف المالى بحجة أن فى ذلك مخالفة أما للقوانين أو للقواعد المحاسبية المتعارف عليها . وتزداد درجة هذه القوة كلما كانت القواعد التى تحكم المنظمة من النوع الغير مكتوب .

بمجرد قيام أحد المديرين باتخاذ قرار ما مثل تعيين موظفين اضافيين ، فانه يجب عليه تنفيذ ذلك من خلال الوحدة التنظيميه الاستشاريه ذات سلطه

الخدمة فى مجال التوظف .

إذا ما أعطيت مجموعة استشارية ، مثل وحدة الفحص حق العمل نيابة عن المدير التنفيذى الأعلى مثل مدير الإنتاج ، فانها تتمتع فى هذه الحالة بما يسمى سلطة الرقابة .

أما حينما يتم إعطاء أحد المديرين سلطة اتخاذ القرارات خارج نطاق التنظيم الرسمى ، أى خارج نطاق إدارته ، ولأغراض أو أنشطة محدودة فقط فان ذلك يتضمن تفويضاً للسلطه الوظيفية .

هذا ويجب ملاحظة أنه بالإمكان تفويض السلطة الوظيفية إلى الإداريين الاستشاريين شأنهم فى ذلك شأن الإداريين التنفيذيين .

قد ينجم عن استخدام السلطة الوظيفية بالمنظمة خروجا على المبدأ التنظيمى الخاص بوحدة الأمر .

وحتى يمكن الاقلال من الآثار السلبية الناشئة عن إستخدام السلطة الوظيفية فعادة ما ينص على أن هذه السلطة يجب ألا تتعدى أكثر من مستوى تنظيمى واحد .

من الأنواع الأربعة لسلطات الاستشاريين ، فان السلطات التى تشكل قيوداً على سلطات المدير التنفيذى هى السلطة الوظيفية ، وسلطة الرقابة وسلطة الخدمة على التوالى .

ان أحد الأسباب التى تؤدى إلى حدوث خلافات بين الاستشاريين والتنفيذيين من وجهة النظر الأخيرة ترجع إلى كثرة السلطات المعطاه للاستشاريين .

وبعكس الاستشارى المتخصص ، فان ذلك الاستشارى الذى يعمل مع أحد المديرين التنفيذيين على وجه التحديد وليس مع مجموعة منهم يطلق عليه لقب الاستشارى الشخصى .

المبحث الثالث

التنظيم كنظام اجتماعى

لا تتكون المنظمة أية منظمة ، من مجرد مجموعة من علاقات السلطة الرسمية فقط كما يتبين من الخريطة الرسمية للتنظيم من الناحية الأخرى فان المركز الرسمى الذى يوجد فيه الفرد داخل المنظمة يؤثر تأثيراً مباشراً على مكانته كفرد وكذلك على الدور الذى يمكن أن يؤديه داخل منظمته . بالإضافة إلى ذلك فان وجود أنماط العلاقات غير الرسمية داخل المنظمة تضيف بعداً جديداً لها يجب تتبعه لمعرفه كل القوى والجهود الخاصة بتلك الجماعات غير الرسمية تجاه تحقيق أهداف المنظمة .

أولا ـ المكانة :

يرمز لفظ المكانة إلى المكان الذى يوجد فيه الفرد حين مقارنته بالآخرين داخل جماعته . لا يكتسب الفرد مكانته إلا إذا قام أعضاء الجماعة باعطائها له وبصورة جماعية . وعليه ، فان الفرد الذى يعيش فى عزلة تامة لا يتمتع فى الواقع بأية مكانة من أى نوع . وحيث أن الكثير من القرارات التى يتخذها المديرون وتؤثر بشكل أو آخر على الأمكنة التى يوجد فيها الأشخاص أو الجماعات داخل المنظمة ، لذلك فان الكثير من المشاكل التنظيمية التى تقع هى فى حقيقتها مشاكل متعلقة بالمكانة .

يمكن التنبؤ بصفة عامة بأن القرار الذى يؤدى إلى إعلاء المكانة الخاصه باحدى الجماعات داخل المنظمة سوف يكون موضع ترحيب من جانب هذه الجماعة ، فى حين أن القرار الذى يؤدى إلى خفضها سوف يكون موضع معارضه .

هناك العديد من العوامل التى تؤثر على المكانة الرسمية لكل فرد داخل المنظمة . تتمثل أهم هذه العوامل فى المستوى الإدارى الذى يتواجد فيه الفرد

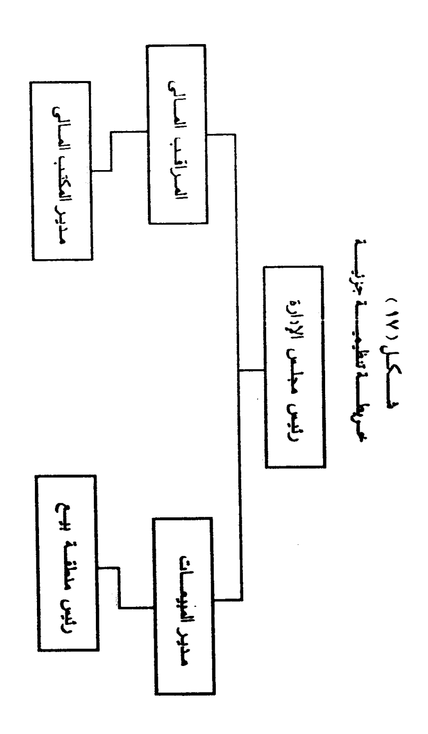
داخل الشكل الهرمى للمنظمة . ومن وجهة النظر هذه فإن نائب رئيس مجلس الإدارة فى منظمة ما يتمتع بمكانة أعلى من تلك الخاصة بمدير إحدى الإدارات بها .

أضف إلى ذلك أن السلطة الخاصة بتوجيه أنشطة الآخرين تعتبر من المعالم الأساسية للمكانة الرسمية للفرد داخل المنظمة .

وعلى نقيض المكانة الرسمية فان المكانه الوظيفية ترتبط بعمل الفرد أو نشاطه داخل المنظمة . وبالرغم من تمتع كل نواب رئيس مجلس الإدارة بمكانه رسمية واحدة إلا أنهم قد يختلفون فيما يتعلق بمقدار المكانه الوظيفية .

قد تكون بعض مناصب الأعمال أهم من البعض الآخر فى منظة ما وبالتالى، فإن ذلك النوع من المكانه الذى ينبنى على الأهمية التسبية لمجال عمل كل فرد هو ما يطلق عليه لفظ المكانه الوظيفيه . فعلى سبيل المثال ، فقد تكون مكانة مدير الانتاج فى احدى المنظمات الصناعة أعلى من تلك الخاصة بأحد رجال البيع بها .

وعليه ، فان المستوى الذى يوجه عنده الفرد داخل المنظمة يحدد مكانته الرسمية . فى حين أن طبيعة ونوع العمل الذى يقوم به يحدد مكانته الوظيفيه . وبالنظر إلى الشكل التالى رقم (١٧) فانه يمكن القول أن المراقب المالى يتمتع بمكانه رسمية أعلى من تلك التى يتمتع بها رئيس منظمة البيع . وفى نفس الوقت فانه لا يمكن الحكم على المكانة الخاصة بمدير المكتب المالى بمقارنتها بتلك الخاصة برتب منطقة البيع . وعليه ، فانه بالرغم من أنه يمكن استنتاج المكانة الرسمية لفرد ما بالنظر إلى الخريطة التنظيمية للمنظمة ، إلا أن ذلك لا يصلح كأساس لاستنتاج المكانة الوظيفية له ، والتى تؤثر على ما يتمتع به من (مكانة اجمالية) .



شكل (١٧)
خريطة تنظيمية جزئية

وتعتبر « مؤشرات المكانه » والتى توجد فى كل منظمة تعبيراً عن المكان الذى يوجد فيه الفرد بالقياس إلى باقى الأفراد . وقد تكون المنظمة العسكرية أبرز الأمثلة على الاستخدام الواسع لهذه المؤشرات حيث تعبر الرتبة العسكرية عن المكانة الخاصة بالفرد.

على أية حال ، وحتى فى المنظمات غير العسكرية فهناك الكثير من المؤشرات الدالة على المكانه النسبية لكل فرد فيها . فعلى سبيل المثال يعتبر حجم المكتب ، وجود أو عدم وجود سجاد لأرضية المكتب ، ونوع المكتب دوال على المكانة المديرين .

وفى الكثير من المنظمات الكبيرة الحجم عادة ما تتبع مؤشرات المكانة نظاما رسميا يصبح حق لجميع المديرين عند نفس المستوى التنظيمى مكاتب متشابهة من جميع النواحى .

وكلما قل استخدام المسميات الوظيفية كلما زادت أهمية المؤشرات المرئية الدالة على المكانة . وعليه فكلما قل استخدام الألقاب الوظيفية الدالة على مكانة كل وظيفة بالقياس إلى الوظائف الأخرى داخل الشكل الهرمى للمنظمة كلما زادت أهمية المؤشرات الأخرى الدالة على المكانة .

ولاتقتصر أهمية المكانة على المستويات الإدارية بالمنظمة فحسب ، بل تمتد لتشمل فئات أخرى من العاملين أن لم يكن جميعهم . فبالنسبة للعاملين عامة يعتبر موقع مكان العمل ، نوع الملابس التى يتم أرتداؤها مؤشرات للمكانه .

وكلما أصبحت المنظمات أكثر كبرا وتعقيدا كلما زاد الاعتماد على استخدام المؤشرات الخاصة بالمكانه ، وهذا هو أحد الأسباب الذى يفسر تعقد المنظمة كلما كبرت فى الحجم .

وعليه ، فان الكثير من الأشياء التى تمتلكها ينظر إليها بمنظار القيمة ، كما ينظر إليها بمنظار المنفعة التى تنتج عن استخدامها أيضا . ومن وجهة النظر

هذه فان السيارات الغالية الثمن والملابس الأنيقة وحتى بعض أنواع الطعام تعتبر جميعها مؤشرات للمكانه .

وبالرغم من أن أنظمة المكانة داخل أية منظمة قد تعتبر مصدراً من مصادر المشاكل التنظيمية ، إلا أن لها تأثيرا إيجابيا لا يمكن اغفاله . تؤدى أنظمة المكانه داخل المنظمة إلى تدعيم السلوك التعاونى بين الأفراد وذلك حين الرجوع إلى ألقاب الوظائف الخاصة بكل منها ، وبذلك تجعل أنظمة المكانه العلاقات الرسمية أو علاقات السلطة أكثر وضوحا . وكذلك تؤثر أنظمة المكانه داخل المنظمة على الاتصالات بها . أن استخدام الألقاب الرسمية أو المسميات الرسمية فى مكاتب العمل يؤدى إلى الاقلال من التطفل والبطء داخل قنوات الاتصالات كلما تغير بعض شاغلى هذه الوظائف . وبالإضافة إلى ذلك فقد تحمل أنظمة المكانه استمراراً للدافعية فى طياتها ، بمعنى أن الرغبة فى الحصول على مكانه أعلى داخل المنظمة قد تشكل أحد الدوافع لدى العاملين الأمر الذى يحتمل أن يؤدى بدوره الى إرتفاع مستوى الأداء .

ومن الناحية الأخرى فان اهتمام الفرد بمكانته الحاليه قد تؤدى إلى نوع من القلق عادة ما يطلق عليه (قلق المكانه) Status Anxiety ، الذى قد يرجع إلى الخوف من فقدانها كلها أو البعض منها ، وهذا يؤثر بدوره على مستوى أداءه تأثيراً سلبياً.

أن فشل المدير فى أن يأخذ فى إعتباره أهمية بعض الأشياء البسيطة مثل مواقع المكاتب الخاصة بمرؤوسيه قد يؤدى إلى خفض مستوى المكانه للبعض منهم ، أو على الأقل إلى قلق المكانه . وعليه . فان جعل علاقات السلطة أكثر وضوحا ، وكذلك تدنية الآثار المترتبة على تغير الأشخاص وكذلك تقديم الحوافز تجعل المكانه وسيلة من وسائل الإسهام فى تحقيق أهداف المنظمة . وعلى أية حال فكلما زاد قلق الفرد فيما يتعلق بمكانته الحالية فان ما ينتج عن ذلك من انخفاض خاص بمكانته قد يؤثر على فاعليته تأثيراً سلبياً .

ثانيا ـ الـدور :

يرتبط المفهوم الاجتماعى للدور بمجموعة التوقعات السلوكية التى تلتصق بوظيفة ما داخل الجماعة . يعتبر الوصف الرسمى للوظيفة داخل المنظمة بصفة عامة أهم العوامل التى تحدد (الدور) الخاص بشاغلها وذلك بالإضافة إلى بعض العوامل الأخرى . إن التنظيم غير الرسمى وكذلك القرارات التى يقوم الفرد باتخاذها تساهم أيضاً فى تحديد دوره فى المنظمة .

تعتبر التوقعات السلوكية التى تؤثر على وظيفة ما بمثابة القوى التى تحدد الدور الخاص بها . وتتحدد هذه التوقعات وفقا لعاملين أساسيين وهما ، الاعتبارات التى تمليها المنظمة . أى التنظيم الرسمى ، وتلك التى تمليها الجماعات التى يكون الفرد على اتصال بها ، أى التنظيم غير الرسمى .

وكنتيجة لهذه الاعتبارات الرسمية وغير الرسمية فان الفرد يحاول القيام **ببلورة الموقف الاجتماعى الذى يحيط به ، كذلك تحديد مكانته فيه ، وهذه العملية تسمى عملية تحديد الدور .**

وعليه ، فان السلوك المتوقع المرتبط بوظيفة ما كما يتم تفسيره وتحديده بمعرفة شاغل هذه الوظيفة يصبح بمثابة الدور المحدد لهذه الوظيفة .

هناك ثلاثة عوامل أو قوى على الأقل تؤثر على عملية تحديد الدور وهى ، الفرد ذاته ، توقعات التنظيم الرسمى ، وتوقعات الجماعات غير الرسمية .

ينشأ ما يسمى بتضارب الأدوار حينما يواجه الفرد موقفاً يتسم بوجود توقعات غير متجانسة فيما يتعلق بدوره . وعليه ، فان مثل هذا الفرد لا يستطيع أن يرضى هذه التوقعات جميعها فى نفس الوقت . ومن الناحية الأخرى فان طبيعة الموقف وكذلك شخصية الفرد شاغل الدور تحديد درجة خطورة التضارب الخاص بدوره .

ومن وجهة نظر الموقف ، فكلما زادت درجة عدم التجانس بين التوقعات المرسلة كلما زاد احتمال استمرار التضارب ومن وجهة النظر الخاصة بشخصية الفرد ، فكلما زادت قدرته على التغاضى عن بعض التوقعات المرسلة إليه كلما قلت خطورة التضارب المرتبط بدوره .

كذلك ينتج تضارب الأدوار عن أى من ثلاثة قوى تؤثر على مفهوم الدور وهى ، التنظيم الرسمى ، والتنظيم غير الرسمى والفرد ذاته .

أن المشرف الذى يواجه توقعات أو مطالب غير متجانسة من كل من رئيسه المباشر فيما يتعلق بضرورة زيادة كم الإنتاج وكذلك من خبراء مراقبة الجودة فيما يتعلق بضرورة رفع مستوى الجودة أنما يوجد فى موقف يتسم بتضارب الأدوار الناشىء عن التوقعات المرسلة من عدة أجزاء من التنظيم الرسمى .

كذلك الفرد الذى تم تعيينه حديثا فى وظيفة إشرافية والذى يواجه توقعات سلوكية غير متجانسة من كل زملائه المشرفين من ناحية والزملاء السابقين فى العمل من ناحية أخرى أنما يوجد فى موقف يتسم بتضارب الأدوار الناشىء عن اختلاف التوقعات الخاصة بالتنظيم غير الرسمى .

ومن الناحية الأخرى ، فان الفرد الذى يجب عليه أن يختار أحد موقفين وهو أما إرضاء توقعات الإدارة فيما يتعلق بالأداء أو إرضاء التوقعات المرسلة إليه من زملائه فى العمل أنما يوجد فى موقف يتسم بتضارب الأدوارو الناشىء عن كل من التنظيم الرسمى والتنظيم غير الرسمى .

كذلك فان التضارب الذى ينشأ بين كل من التوقعات المرتبطة بالوظيفة كما يحددها التنظيم من ناحية وبين أهداف أو توقعات الفرد ذاته فيما يتعلق بوظيفته يتضمن تضاربا بين توقعات التنظيم الرسمى وبين الفرد ذاته .

وباختصار ، فانه يمكن تدنية التضارب الخاص بالدور وكذلك تعظيم فاعليه شاغل هذا الدور عندما يكون هناك تجانساً بين توقعات التنظيم الرسمى وغير الرسمى والفرد ذاته .

ثالثا ـ وظـائف التنظـيم غير الرسـمى :

بالإضافة إلى النمط الرسمى أو المخطط للعلاقات داخل المنظمة فهناك دائما نمط آخر العلاقات الشخصية والاجتماعية بين الأفراد الذين يكونون هذه المنظمة . وبالرغم من عدم خضوع هذه العلاقات لسلطان الإدارة إلا أنها تحمل فى طياتها الكثير مما تستطيع أن تؤثر به على أداء المنظمة لوظائفها ككل متكامل .

فى حين يركز التنظيم الرسمى على الوظائف بالمنظمة ، نجد أن التنظيم غير الرسمى يركز على الأفراد ، وكذلك على العلاقات بينهما .

وفى حين تتميز السلطة داخل التنظيم غير الرسمى بأنها تعطى للقائد من جانب أولئك الذين يتبعونه وليس من جانب التنظيم الرسمى ، فان السلطة الرسمية تتدفق من أعلى ، فى حين أن السلطة غير الرسمية تتدفق من أسفل .

وحيث أن الافراد بصفة عامة يفضلون الحفاظ على علاقات رسمية وغير رسمية داخل الجماعة ، فان الجماعات غير الرسمية داخل المنظمة تميل إلى معارضة التغيرات التى قد تحدث داخل التنظيم الرسمى أو التنظيم غير الرسمى وطبقا لذلك ، فانه من أجل القيام بمساعدة أعضاء الجماعه على أن يحقق كل منهم أهدافه الشخصيه ، فان الجماعات غير الرسمية عادة ما تميل إلى الاحتفاظ بالشكل السائد للعلاقات .

وعليه فان المدير الذى يقوم بالتخطيط لادخال بعض التغيرات التنظيمية أو الإجرائية دائماً ما يحتاج إلى أن يأخذ فى إعتباره ردود الفعل التى قد تصاحبها من جانب أعضاء التنظيم غير الرسمى .

هناك وظيفة ثانية من وظائف التنظيم غير الرسمى تتلخص فى العمل على اشباع الحاجات الاجتماعية لأعضائه . فالفرد الذى قد لا يتمتع بأية مكانة أو بالقليل منها داخل التنظيم الرسمى قد يحصل على مثل هذه المكانة (الاشباع الاجتماعى) داخل التنظيم غير الرسمى . فعلى سبيل المثال نجد أن القائد غير الرسمى للجماعة والذى يسعى إليه أعضاء الجماعة فى طلب

النصيحة يحصل على نوع من المكانة داخل المنظمة بالرغم من عدم نبوعها من وظيفته الرسمية .

بجانب الوظيفة الخاصة بمساعدة الأعضاء على تحقيق أهدافهم الشخصية وتلك الخاصة باشباع حاجاتهم الاجتماعية أيضاً ، فهناك وظيفة ثالثة تتعلق بالاتصالات . وعليه ، فان شبكة الاتصالات غير الرسمية تتكون من قنوات الاتصالات التى لا تقع فى نطاق قنوات الاتصالات الرسمية بالمنظمة . ونظراً لكونها أكثر قدره ونجاحا على نشر المعلومات بشكل أسرع وعلى نطاق أوسع بالمقارنة بالنظام الرسمى للاتصالات ، فان الاتصالات غير الرسمية تعتبر ظاهرة يندر عدم وجودها فى المنظمات الكبيرة .

تقوم شبكة الإتصالات غير الرسمية على ترويج الإشاعات . وعليه ، فان القضاء على مثل هذه الاشاعات قد يتطلب ضرورة القضاء على شبكة الاتصالات غير الرسمية . ومن الناحية الأخرى فقد لا يكون القضاء على شبكة الاتصالات غير الرسمية أمرا مستحيلاً فحسب ، بل أن ذلك قد لا يكون أمرا مرغوبا فيه على الإطلاق . فبالرغم من قيام الشبكة على نقل الإشاعات غير الدقيقة ، إلا أنها تساعد أيضا على نقل المعلومات الصحيحة بشكل سريع ، الأمر الذى يزيد من فاعلية المنظمة ، أضف إلى ذلك أنه بالرغم من كون الإشاعات غير دقيقة فى حد ذاتها إلا أن محتواها عادة ما يعكس الكثير من المعلومات الهامة المتعلقة باتجاهات العاملين .

ولقد وجد عمليا أن محاولات القضاء على شبكة الاتصالات غير الرسمية لا تؤدى إلى القضاء على المعتقدات الخاطئة عن التنظيم التى يؤمن بها الافراد ، بل قد يؤدى إلى زيادتها . ومن الناحية الأخرى ، فان النشر الدقيق للمعلومات والحقائق تعتبر أكثر الطرق فاعلية للقضاء على الاشاعات .

ومن المفضل غالباً عدم ذكر الإشاعة ذاتها حين سرد الحقائق المتعلقة بالقضاء عليها . وقد أشارت بعض الدراسات إلى أن تكرار ذكر الإشاعة يؤدى إلى تذكير الأفراد بها بنفس القدر الذى يتم به تذكيرهم بالحقائق التى تهدف

إلى القضاء عليها . فعلى سبيل المثال إذا كان شراء المنظمة لقطعة من الأرض فى مكان آخر ادى إلى اشاعة صحيحة مؤداها اعتزام ادارة المنظمة القيام بنقل موقع المصنع الحالى إلى المكان الجديد ، فان نشر المعلومات الصحيحة والتى قد تكون فى صورة اعتزام المنظمة القيام بعمل بعض التوسعات فى أعمالها قد يؤدى إلى القضاء عى الإشاعة ذاتها على أية حال فان مناقشة الإشاعة فى نفس الوقت الذى يتم فيه اعطاء الحقائق المناقضة لها يزيد من درجة فعالية هذه الحقائق فى القضاء على الإشاعة .

إن الوظيفة الرابعة للجماعات غير الرسمية ، بالإضافة إلى مساعدة الأعضاء على تحقيق الأهداف الإجتماعية والشخصية لهم ، والعمل كحلقة للاتصالات بينهم ، هى تلك التى تتعلق بالرقابة الإجتماعية على سلوك الأعضاء . قد تتم الرقابة الإجتماعية بممارستها كرقابة داخلية أو خارجية ، وذلك وفقا للموقع التنظيمى الذى يوجد فيه الفرد الذى يتأثر بضغوط هذه الجماعة .

عندما توجه ضغوط الجماعة إلى إحداث التوافق أو الموائمة بين الأنماط السلوكية لأعضائها من ناحية وبين توقعات الجماعة ذاتها من ناحية أخرى ، فان هذه الرقابة تصبح رقابة داخلية .

ومن الناحية الأخرى فان محاولة جماعة ما الرقابة على الأنماط السلوكية لأفراد يقعون خارج حدودها ، أى خارج حدود هذه الجماعة ، فان مثل هذه الرقابة تصبح بمثابة رقابة خارجية .

إن الأنشطة أو الأنماط السلوكية التى قد تتخذها الجماعة فى مواجهة المشرف الذى يخرج عن خط معين تعتبر مثالا من أمثلة الرقابة الاجتماعية الخارجية ، فى حين أن الآراء التى يبديها أعضاء الجماعة لزميل لهم عضو بها خاصة بعدم تناسب ثيابه مع طبيعة العمل الذى يؤديه تعتبر مثالا من أمثلة الرقابة الاجتماعية الداخلية .

هناك أيضا تأثير واضح للجماعات غير الرسمية على تحديد الدور الخاص

بشاغل أية وظيفة ، وذلك قولنا سابقاً أن هناك ثلاث قوى تؤثر على الدور وتحدده وهى التنظيم الرسمى وغير الرسمى والفرد ذاته .

وبإيجاز ، فان الوظائف الأربعة للجماعات غير الرسمية والتى قمنا بمناقشتها تتكون من مساعدة الأعضاء على تحقيق الأهداف الخاصه بهم ، اشباع الحاجات الاجتماعية لهم ، العمل كحلقة للاتصالات ، والقيام بمهمة الرقابة الإجتماعية على سلوك الأفراد .

رابعا ـ تصوير التنظيم غير الرسمى :

تستخدم الخرائط التنظيمية لتصور التنظيم الرسمى دون الإشارة إلى التنظيم غير الرسمى ، ويرجع ذلك إلى عدة أسباب أهمها أن نظام العلاقات بين الأفراد فى المنظمة يخضع لتغيير مستمر يصعب معه الإستقرار على خريطة معينة ولفترة كافية من الوقت ، وبالنسبة للباحثين فى مجال التنظيم فانه قد يكون من الأهمية بمكان تصوير كل من التنظيم الرسمى والتنظيم غير الرسمى ولو لفترة محددة حتى يمكن تفهم حركة المنظمة ودراستها والإستفادة من ذلك

يمكن تصوير التنظيم غير السمى باستخدام طريقتين عامتين ، إحدى هذه الطرق هى ما تعرف باسم (السوسيوجرام) Sociogrem ، وهى الطريقة التى تقوم على تحليل درجة الجذب بين أعضاء الجماعات الصغيرة الحجم . وعليه ، فان هذه الطريقة يصلح استخدامها بشكل أفضل فى دراسة العلاقات داخل القسم وليس الفرع والإدارة بشكل عام .

ينصب التحليل الخاص بطريقة السوسيوجرام على دراسة العلاقات داخل الجماعات الصغيرة ، وعادة ما يتم ذلك عن طريق سؤال كل عضو عن الأعضاء الذين يفضل العمل معهم . ومن ناحية أخرى فقد يمكن استخدام مبدأ الملاحظة للوصول إلى نفس الشىء . وينتج عن رسم أو تصوير هذه التفضيلات ما يسمى بالسوسيوجرام .

شكل رقم (١٨)

سوسيوجرام

أ
ب
ج
د
و
عضوية أساسية
و
ر
عضوية حدية
س
عضوية منفصلة

وبالنظر إلى الشكل رقم (١٨) فاننا نجد أن عدد أفراد هذه الجماعه التى تمت دراستها يبلغ ثمانيه أفراد . وفى نفس الوقت فإن الفرد الذى يتمتع بأكبر عدد من الاتصالات بينه وبين باقى الأفراد قد يدل على أن هذا الفرد هو المتحدث باسم هذه الجماعه أو قائدها غير الرسمى . وبالرجوع إلى الشكل رقم (١٨) فإن الفرد (ج) يبدو عليه أنه القائد غير الرسمى لجماعه .

تفترض العضوية الأساسية أن يكون الفرد العضو مقبولا من جمع الأفراد الأعضاء داخل الجماعة وعليه ، فان السوسيوجرام الموضح بالشكل رقم (١٨) يدل على وجود خمسة أفراد يتمتعون بهذه العضوية الأساسية .

تعتبر العضوية الحدية أمراً غير مستقر ذلك أنها تتأرجح بين العضوية الأساسية أو الانفصال التام عن الجماعة . يوضح الشكل رقم (١٨) أن الأفراد الذين يتمتعون بهذه العضوية الحدية هم الأفراد (٠) ، (س) .

وأخيرا ، فان العضوية المنفصلة تتكون من الأفراد الذين يطلق عليهم لفظ « الانعزاليين » ، وهم الافراد الذين لا يعتبرون أعضاء فى التنظيم غير الرسمى بالرغم من كونهم أعضاء فى التنظيم الرسمى موضع الدراسة . وبالرجوع إلى الشكل رقم (١٨) فان الفرد (س) هو الشخص الوحيد الذى يتمتع بتلك العضوية المنفصلة .

وبشكل عام فإنه يمكن القول أنه بدون بالرجوع إلى الشكل رقم (١٨) فإن الأقسام الثلاثة للعضوية بالجماعة من وجهة نظر التحليل بالسوسيوجرام هى ، العضوة الاساسية ، والعضوية الحدية ، العضوية المنفصلة .

اشارت نتائج بعض الدراسات أن الجماعات الصغيرة الحجم المكونة وفقا لمفهوم السوسيوجرام ، أى وفقاً للاختيار الشخصى ، تتميز بانتاجية أعلى من تلك المكونة على أساس تحكمى عشوائى . وعليه فاننا نوقع أن يكون التضارب داخل الجماعة الاولى أقل بالقياس بالجماعة الثانية .

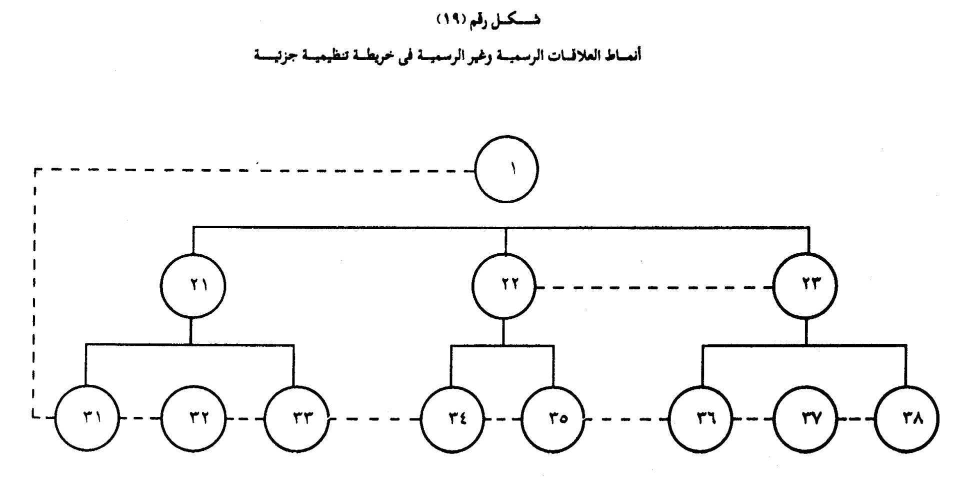
أما الطريقة الثانية لتصوير اتنظيم غير الرسمى فتتلخص فى رسم نمط التفاعل غير الرسمى داخل الخريطة التنظيمية ذاتها . وبالمقارنة بطريقة السوسيوجرام فان هذه الطريقة تعتبر أكثر صلاحية فى دراسة الجماعات الكبيرة الحجم .

وبالنظر إلى الشكل رقم (١٩) فــان الخــريطة توضح كل من أنماط الاتصالات الرسمية وغير الرسمية بها . كما يتضح من الشكل أن عدد قنوات الاتصالات المخالفة للنمط الرسمى لها ، أى عدد تلك القنوات التى تبين وجود أتصال مستمر ومباشر بين رئيس ما ومرؤسى آخر يبلغ ثلاثة (١ ـ ٣١ ، ٢٢ ـ ٣٣ ، ٢٣ ـ ٣٥) .

ومن الناحية الأخرى ، فان التنظيم الذى يخلو من أى انحراف عن النمط الرسمى المخطط للعلاقات يكون أقل فاعلية من ذلك التنظيم الذى يتصف بوجود بعض هذه الانحرافات ، وذلك لزيادة درجة بطء الاتصالات وجمودها فى هذه الحالة .

شكل رقم (١٩)

أنماط العلاقات الرسمية وغير الرسمية في خريطة تنظيمية جزئية



خامسا ـ القوة والسياسة :

من وجهة نظر النظرية الكلاسيكية للتنظيم فإن القوة أو التأثير الذى يتمتع به فرد ما داخل المنظمة يجب أن يتساوى مع مقدار ونوع السلطة الرسمية الموكولة له . إلا أن البحث والتدقيق فى أنماط التأثير السائدة فى التنظيمات الرسمية أشار إلى أن هناك مصادر أخرى للقوة غير مصدر السلطة الرسمية . وفى هذا الجزء فإننا سوف نقوم بتعريف مفهوم القوة وكذلك بعض مصادرها ، ثم دراسة ما يترتب عليها فيما يتعلق بمفهوم السياسة داخل المنظمة .

إن مقدار التأثير الذى يتمتع به فرد ما داخل المنظمة ، أى قدرته الكليه على التأثير على سلوك الآخرين ، عادة ما يطلق عليه لفظ القوة وفى حين أن القوة تعتبر بمثابة القدرة على احداث التأثير المطلوب على الأنماط السلوكية للآخرين ، فإن أحد مصادرها يتمثل فيما يتم توكيله من سلطات رسمية داخل المنظمة .

إلا أنه بالإضافة الى المصدر الرسمى للقوة ، فهناك مصادر أخرى غير رسمية لها أيضا مثل المعرفة ؛ القدرة على اتخاذ بعض القرارات ، موقع الفرد فى نظام الاتصالات ، والانفراد بمهارات خاصة . فعلى سبيل المثال قد يكون لمدير الأفراد تأثيرا أقوى داخل لجان الأجور والمرتبات بالمقارنة بغيره نظراً لمعرفته بمستويات الأجور والمرتبات السائدة فى المنظمات المنافسة . وفى مثل هذه الحالة فإن مصدر هذه السلطة الإضافية ينبع فى الواقع من المعرفة المتخصصة .

وفى الواقع فكثيراً ما يقال أن المعرفة هى القوة فى معظم المنظمات . إلا أنه بالإضافة إلى ذلك فإن جماعة العمل الرسمية ـ مثل أية إدارة داخل المنظمة ـ قد تتمتع فى الواقع بقوة اضافية نظراً لأنها تستطيع اعطاء أولويات معينة لبعض طالبى الخدمة دون غيرهم . وعليه فإن السلطة الإضافية فى هذه الحالة إنما تنبع من القدرة على اتخاذ بعض القرارات .

كذلك فإن الموظف الذى يصعب استبداله بغيره نظراً لما يتمتع به من

مهارات تتوائم مع متطلبات وظيفته انما يتمتع بقوة نابعة من انفراده بمهارات معينة .

إن عامل المعرفة كأحد مصادر القوة عادة ما يرمز إلى المعلومات التى يقوم الفرد بتجميعها لنفسه . ومن الناحية الأخرى فإذا وجد الفرد فى مكان معين أو وظيفة معينة بحيث تؤدى إلى زيادة قدرته على التحكم فى تدفق المعلومات منه إلى الغير ، فإنه يتمتع فى هذه الحالة بقوة نابعة من مكانه فى نظام الإتصالات .

إن مناقشتنا للمصادر غير الرسمية للقوة جاءت على سبيل المثال وليس على سبيل الحصر ، فبالإضافة إلى ما ذكر آنفا فهناك بعض المصادر الأخرى التى ترتبط بإنتماء الفرد إلى جماعات أخرى متعددة . وفى هذا الإطار فإن جميع هذه المصادر للقوة تختلف عن السلطة الرسمية فى أنها تمثل مصادر غير رسمية للسلطة .

إن لفظ السياسة هنا يختلف فى معناه عما سبق أن ذكرناه فى مكان سابق فالسياسة هنا ترتبط بإستخدام المصادر غير الرسمية للقوة بهدف تحقيق بعض الأهداف التى تقع خارج نطاق الإجراءات المتعارف عليها داخل المنظمة . أضف إلى ذلك أن هذا اللفظ يحمل فى طياته معنى المكاسب الشخصية أيضا . وعليه ، فإن أحد خبراء طرق العمل الذى يستطيع أن يقنع أحد المديرين بضرورة تغيير إجراءات العمل فى إدارته من خلال خليط من الإجبار والتنازل والحلول الوسط يمكن وصفه بأنه استطاع أن يحقق هدفه من خلال اللعبة باسم السياسة .

ما لم تكن هناك نوازع أنانية ، فقد يكون النشاط السياسى فى المنظمة بناءا بطبيعته . وبغض النظر عن كون السياسة بناءة أم هادفة فإن هذا اللفظ عادة ما يرمز إلى تحقيق الأهداف خارج نطاق أنماط العمل المخطط والمتعارف عليها بالمنظمة وليس من خلالها .

عادة ما تنشأ أنماط التحالف داخل المنظمة الواحدة نتيجة لإستخدام

وتطبيق مفهوم السياسة بها ، الأمر الذى يؤدى إلى وجود صراعات طبيعية بين الجماعات المختلفة . ففى منظمه صناعية على سبيل المثال فقد نجد أن أولئك الذين ينتمون إلى وظائف الإنتاج والتسويق عادة ما يجدوا أنفسهم فى مواقف متضاربة مع بعضهم البعض .

وبالإضافة إلى أنماط التحالف والصراعات التى تنشأ بين المديرين التنفيذيين وبعضهم البعض فقد تنشأ هذه الظواهر أيضا بين المشرفين ومرؤوسيهم ، وبين المديرين التنفيذيين والاستشاريين ، وبين النقابة والإدارة .. . الخ إلا أن ذلك كله لا يعنى أن القضاء على مثل هذه الصراعات أو الإقلال منها يعتبر هدفاً فى حد ذاته يجب العمل على محاولة تحقيقه داخل المنظمة ، إن وجود الصراعات بين الجماعات المختلفة يؤدى إلى خلق روح المنافسة بينهم ، الأمر الذى يؤدى بدوره إلى زيادة الإنتاجية . إن مثل هذه الصراعات وما يصاحبها من تنافس مشروع لا يجب العمل على القضاء عليها إلا إذا أصبحت هادمة . إن وجود هذه الآراء المتصارعة ، وهو أمر تتعرض له كل منظمة ، يجعل استخدام الطرق السياسية منهجاً مناسباً يلجأ إليه المدير لتحقيق أهدافه ، حيث يوفر له هذا المنهج فرصة لإستخدام مصادر القوة غير الرسمية .

ماهيــة « الدور » :

قد يظن البعض أن أى فرد فى أية منظمة إنما يشغل وظيفة محددة ذات واجبات وسلطات ومسؤوليات واضحة . ولكن فى واقع الأمر فإن هذا الفرد إنما يشغل (دورا) معينا Role ، وليس مجرد وظيفة ، وهذا الدور يتحدد بعدد الأفراد (أو الأقسام أو الإدارات أو الهيئات) التى يتصل عملها بعمله سواء بطريق مباشر أو غير مباشر . وعلى ذلك فإنه لا يمكن النظر إلى أية وظيفة ، ولتكن وظيفة إدارة الأفراد مثلا ، على أن شاغلها يقوم بواجبات محددة ويتمتع بسلطات تتمشى مع مقدار المسؤليات الملقاه على عاتقه ، ذلك أن شاغل هذه الوظيفة انما يقوم بالإتصال بالعديد من الأفراد والأقسام والهيئات (داخلية وخارجية) حتى يمكنه القيام بأعباء وظيفته .

ويتكون لدى الأفراد الذين يكونون (مجموعة الدور) Rolcset الخاصة بشخص ما يسمى (بالتوقعات) Expectations . تعكس هذه التوقعات الأنماط السلوكية التي يجب أن يبرزها هذا الشخص تجاههم ، وهي في نفس الوقت تعتبر انعكاسا لادراك هؤلاء الأفراد لقرارات هذا الشخص . تعكس هذه التوقعات الكثير من الأشياء مثل ما يجب أن يكون عليه أسلوبه القيادى ، وطريقة تفكيره وسلوكه وخصائصه الفردية ومعتقداته .. إلى آخره . ومثل هذه التوقعات رغم وجودها عملياً إلا أنها لا تكتب ، بدليل أنه لا يمكن كتابتها في بطاقة التوصيف الخاصة بالوظيفة ، وهذا هو أحد الفوارق الأساسية بين (الدور) و (الوظيفة) .

وهذه التوقعات يتم ارسالها الى الشخص صاحب الدور سواء بطريق مباشر أو غير مباشر ، وعلى ذلك فهي معيار يتخذه الأفراد الآخرين لتقييم هذا الشخص . وعليه ، فإن الهدف من إرسالها هو محاولة احداث التأثير المطلوب على صاحب الدور بهدف جعل سلوكه متسقاً مع توقعاتهم ، هذا وإن النجاح الذى تصادفه هذه التوقعات في إحداث التأثير المطلوب ، أى التطابق السلوكى من صاحب الدور ، يتوقف على عاملين أساسيين وهما :

أولا – درجة قوة هذه التوقعات مقاسة بحجمها ، ودرجة التحديد التى تنطوى عليها وغزارتها ، أى درجة الحرية التى يتمتع بها صاحب الدور فى قبول أو رفض هذه التوقعات .

ثانيا – العقوبات ، سواء مباشرة أو غير مباشرة وسواء رسمية أو غير رسمية ، التى يقدر عليها الأفراد تجاه صاحب الدور إذا خالف توقعاتهم .

يقابل هذه التوقعات المرسلة ، ما يسمى (بالتوقعات المستقبلة) من صاحب الدور . وهذا يعنى أن التوقعات المرسلة ومدى قدرتها على إحداث التأثير المطلوب تتوقف على الطريقة التى يدركها بها صاحب الدور . وعلى ذلك فإن التطابق بين التوقعات المرسلة والتوقعات المستقبلة يتوقف على خصائص المرسل والمرسل اليه وكذلك على محتوى التوقعات وعلى مدى وضوحها . وعلى ذلك فإنه يمكن القول أن التوقعات المرسلة تثير فى صاحب

الدور دافعية من حجم واتجاه معين . فإذا أدرك صاحب الدور أن التوقعات المرسلة غير مشروعة ، فقد يثير ذلك فى نفسه مقاومة شديدة قد تؤدى به إلى أن يسلك مسلكا يتضارب تماما مع التوقعات المرسلة اليه . مثال ذلك أن كثرة الضغوط على العاملين لزيادة إنتاجهم قد تؤدى فى النهاية إلى تقييد الإنتاج أو توقفه بالكامل .

أضف إلى ذلك أن صاحب الدور يقوم بإرسال الكثير من التوقعات الى نفسه . وهذا يعنى أنه يقوم بتحديد الأنماط السلوكية التى يرى أو يعتقد أنها صحيحة وواجبة والتى تؤدى به إلى تحقيق أهدافه وأهداف المنظمة التى يعمل بها ، وهذا هو ما يعبر عنه بلفظ « ذاتية الفرد » Self - Identity .

نخلص من ذلك كله إلى أن « الدور » هو تعبير عن التوقعات التى تتولد فى ذهن فرد ما عن سلوك فرد آخر حيث يقوم بإرسالها اليه ، وهذا الفرد الآخر هو الذى يطلق عليه صاحب الدور ، وأن هذه التوقعات هى انعكاس لنوع الأنشطة التى ترتبط بكليهما . وعلى ذلك فإنه كلما زاد عدد الأنشطة ، كلما تعددت الأدوار وتعقدت . فعلى سبيل المثال نجد أن عدد الأدوار التى ينطوى عليها عمل المشرف تتضاءل نظراً لأن معظم أنشطته أو جميعها تنحصر فى علاقاته مع رئيسه ومرؤوسيه فى حين تتزايد عدد هذه الأدوار كلما اتجهنا إلى أعلى السلم الإدارى .

وعلى ذلك فإنه يمكن إجمال دور حياة « الدور » فى أربعة مفاهيم هى :

التوقعات : وهى معايير تقييمية لما يجب أن يكون عليه سلوك الشخص الآخر (صاحب الدور) .

التوقعات المرسلة : وهى ترجمة للمعايير التقييمية السابقة شكل سلوك محدد موجه للشخص الآخر (صاحب الدور) .

التوقعات المستقبلة : والتى تمثل ادراك صاحب الدور لماهية التوقعات المرسلة إليه ، بما فى ذلك توقعاته هو لذاته ولما يجب أن يكون عليه سلوكه .

النمط السلوكى المرتبط بالدور : وهى الاستجابة التى يبديها صاحب الدور كنتيجة للتوقعات المستقبلة .

تضارب الادوار :

يعنى تضارب الأدوار أن الاستجابة الايجابية ، أى التطابق ، لأحد الأدوار المرسلة لشخص ما تشكل حائلا يحول دون عمل استجابة مماثلة لدور آخر مرسل اليه أيضاً .

بمعنى آخر ، إذا تضاربت الضغوط التى تتولد نتيجة لإرسال دورين أو أكثر لشخص ما بحيث يصبح اتفاقه مع أحدهما مانعاً لاتفاقه مع الآخر فإن هذا يؤدى الى خلق التضارب بين كليهما .

هناك عدة أنواع من تضارب الأدوار يمكن حصرها فيما يلى :

١ - قد ينشأ التضارب فى الأدوار نتيجة لوجود تناقض فى التوقعات المرسلة من شخص واحد وهذا هو ما يعبر عنه « بالتضارب الداخلى للمرسل » Intra Sender role confeiet . مثال ذلك أن يطالب المشرف أحد عماله بضرورة الحصول على بعض المواد والتى لا يمكن الحصول عليها إلا بعد اتمام مجموعة محددة من الإجراءات ، فى نفس الوقت الذى يطالبه فيه بضرورة عدم مخالفة اللوائح والإجراءات .

٢ - وقد ينشأ التضارب فى الأدوار نتيجة لوجود تناقض بين التوقعات المرسلة من شخصين مختلفين لنفس الفرد (صاحب الدور) ، وهذا هو ما يطلق عليه « بالتضارب الخارجى للمرسل » Inter - Sender role conflict . مثال ذلك أن يطالب أحد الرؤساء أحد مساعديه بضرورة إحكام عملية الرقابة على مرؤوسيه أثناء تأديتهم لأعمالهم ، فى نفس الوقت الذى يطالب فيه المرؤوسون هذا المساعد بضرورة اعطائهم مزيداً من الحريات . مثال ذلك أيضاً بعض الطلبة الذين يطالبون أستاذهم بضرورة بدء المحاضرة فى الساعة الرابعة بعد الظهر حتى يمكنهم اللحاق بقطار الساعة السادسة ، فى نفس الوقت الذى يطالب

فيه البعض الآخر منهم بضرورة بدء المحاضرة الساعة الرابعة والنصف نظراً لإنشغالهم فى بعض الفصول حتى ذلك الوقت .

٣ ـ وقد ينشأ التضارب أيضاً لوجود تناقض بين الأدوار المرسلة إلى نفس الشخص، وهذا هو ما يطلق عليه « بالتضارب الداخلى بين الأدوار» Intra - role confliet . مثال ذلك التناقض بين رغبة العامل فى زيادة عدد ساعات عمله حتى يمكنه الحصول على أجر أعلى وبين الضغوط التى تقع عليه من زوجته بضرورة قضاء وقت أكثر بالمنزل لتصريف شؤون العائلة .

٤ ـ وهناك نوعا آخرا من التضارب يطلق عليه « التضارب الشخصى » Personsl - rols conflict ، وهو التضارب الذى ينشأ عن وجود التناقض بين متطلبات أداء دور معين لشخص ما والقيم والمعتقدات التى يؤمن بها مثال ذلك التناقض بين الضغوط التى تفرض من الرئيس على أحد مساعديه لتعيين أحد أقربائه بالمنظمة ، فى نفس الوقت الذى يشعر فيه هذا المساعد أن استجابته لرئيسه تتناقض مع الأسس الموضوعية للإختيار بالمنظمة ، أو أنها تتناقض مع إحدى القيم التى يؤمن بها وهى العداله .

مفهوم الدور والتنظيم :

يتضح مما نقدم أن مفهوم « الدور » يعتبر بمثابة اللبنة الأساسية فى بناء التنظيم شأنه فى ذلك شأن « الوظيفة » وفقاً لنظرية التنظيم الكلاسيكية وبالرغم من ذلك فإن كلا المفهومين يختلفان عن بعضهما البعض إختلافاً كبيراً . ففى حين نجد أن مفهوم « الوظيفة » يأخذ طابعاً محدداً من حيث طبيعة العمل وطبيعة الاتصالات الرسمية المتصلة به ، نجد أن مفهوم « الدور » يأخذ طابعا غير محدد على الاطلاق من حيث طبيعة العمل وطبيعة الاتصالات المتصلة به والتى تعتبر خليطاً بين الاتصالات الرسمية وغير الرسمية بين مجموعات متعددة من الأفراد من ناحية وبين شاغل الدور من ناحية أخرى . وبالرغم من

ميوعة وتعقد مفهوم « الدور » بالمقارنة بمفهوم « الوظيفة » ، إلا أن الأول يعتبر أقرب الى المنطق ، ذلك أنه لا يمكن بأى حال من الأحوال تجاهل العنصر البشرى بما يحمله من توقعات حين الحديث عن التنظيم .

لذلك ، فإن البعض يرى فى مفهوم « الدور » إحدى نظريات التنظيم ، حيث لا يأخذ الهيكل التنظيمى للمنظمة الشكل الهرمى المتعارف عليه والذى ينبنى على مجموعات الوظائف المختلفة به ، وإنما يأخذ الهيكل التنظيمى شكلا آخر غير محدد ينبغى على مجموعات الأدوار المتشابكه والمتداخلة به ، الأمر الذى يصعب معه تصوير مثل هذا الهيكل .

مراجعـة عامـة :

يحدد المستوى الذى يوجد فيه الفرد فى الهرم الإدارى مقدار ما يتمتع به من مكانة رسمية مرتبطة بوظيفته كذلك تحدد الأهمية النسبية لمجال عمل الفرد فى المنظمة مقدار ما يتمتع به من مكانة وظيفية مرتبطة بوظيفته .

يطلق على تلك العوامل الدالة على المكانة مثل نوع المكتب وموقعه وما شابه ذلك مؤشرات المكانة تميل مؤشرات المكانة الى أن تجعل علاقات السلطة أى العلاقات الرسمية فى المنظمة واضحة ، كما أنها تؤدى إلى قلة الارتباك الذى يحدث فى الاتصالات حين حدوث أية تغييرات تتعلق بالأفراد ، كما أنها تشجع العاملين على زيادة انتاجيتهم إذا ما استخدمت كحافز .

أن الإنشغال الدائم بالمكانة الحالية الى الحد الذى ينتج عنه بعض الآثار المربكة للفرد ظاهرة يطلق عليها لفظ قلق المكانة .

هناك ثلاث قوى على الأقل تؤثر على ما أسميناه « بالدور » وهى التنظيم الرسمى والتنظيم غير الرسمى والفرد فى حالة إذا ما واجه الفرد مجموعتين من التوقعات غير المتجانسه والمرتبطة بدوره ، فإنه ينتج عن ذلك ما يسمى بتضارب الدور .

تنساب سلطة القيادة فى التنظيم الرسمى من أعلى إلى أسفل ، فى حين تنساب سلطة القيادة فى التنظيم غير الرسمى من أسفل الى أعلى .

تساعد الجماعات غير الرسمية أعضائها على تحقيق الأهداف الخاصة بهم ، كما أنها تعمل كمصدر اشباع الحاجات الاجتماعية ، كما أنها تعمل كوسيلة الاتصالات كذلك ، وأخيراً كأداة للرقابة الاجتماعية على الانماط السلوكية للأفراد .

يطلق على الرقابة التى تمارسها الجماعة غير الرسمية على سلوك الأفراد الأعضاء بها لفظ الرقابة الاجتماعية الداخلية .

كذلك يطلق على الخريطة التى توضح مجموعة العلاقات غير الرسمية فى الجماعات الصغيرة الحجم لفظ « السوسيوجرام » .

أن الطريقة الثانية التى تستخدم فى تصوير العلاقات غير الرسمية وخاصة فى الجماعات الكبيرة الحجم تقوم على الاستعانة بخريطة التنظيم الرسمى بعد تحليلها .

إن مقدار التأثير الكلى الذى يتمتع به الفرد فى المنظمة بغض النظر عن مصدرة رسميا كان أم غير رسمى يرمز اليه بلفظ مستوى القوة .

إن استخدام القوة بهدف تحقيق الأهداف الشخصية أو التنظيمية وذلك بالعمل خارج نطاق القنوات الرسمية والتى عادة ما يصاحبها نشوء التحالف مع بعض الجماعات والصراع مع جماعات أخرى هو ما يعرف باسم استخدام السياسة .

الفصل الثامن

وظيفة التوجيه

تعتبر وظيفة التوجيه من أكثر وظائف الإدارة تعقدا ، وهى الوظيفة التى يعبر عنها البعض بوظيفة القيادة . هناك الكثير من المفاهيم التى ترتبط بهذه الوظيفة مثل اجراء الاتصالات مع الآخرين بشكل فعال وتفهم دوافع البشر وأنماطهم السلوكية . أضف الى ذلك أن الدراسات المتعددة التى أجريت فى ميدان القيادة أدت إلى زيادة درجة الوعى بماهية العوامل الفردية والتنظيمية التى تزيد بدورها من احتمالات نجاح قيام الإدارة بتأدية هذه الوظيفة بشكل مرضى .

سوف نناقش فى المبحث الأول من هذا الفصل عملية الاتصالات وذلك من وجهة نظر العوامل النفسية التى تنطوى عليها ، الرموز المختلفة لها ، هياكل شبكات الاتصالات ، وأنماط الاتصالات داخل المجموعات الصغيرة . هذا ويجب ملاحظة أن الموضوعين الآخرين لا يرتبطان فقط بوظيفة التوجيه وإنما يرتبطان بوظيفة التنظيم أيضا .

وفى المبحث الثانى ، فإننا سوف نستعرض بإيجاز النتائج الأساسية التى توصل اليها علماء النفس فى دراساتهم لميدان الدافعية . وسوف يشتمل هذا الاستعراض على مناقشة الدوافع البشرية ، التضارب بين الدوافع ، والاحباط وما يترتب عليه من ردود الفعل المختلفة .

أما فى المبحث الثالث فإننا سوف نقوم بشرح التطبيقات العملية لنظريات الدافعية ، وذلك بالإضافة إلى شرح العلاقات المتشابكة بين الحالة المعنوية من

ناحية والإنتاجية من ناحية أخرى .

وسوف نقوم فى المبحث الرابع بمراجعة سريعة ومختصرة للمناهج المختلفة التى استخدمت فى دراسة مفهوم القيادة الفعالة والانماط القيادية المختلفة :

وأخيرا ، سوف يخصص المبحث الخامس للحديث عن العمل على المستوى الاشرافى الأول بشكل خاص بها فى ذلك من مناقشة للموضوع الخاص بكيفية التغلب على معارضة البشر لمفهوم التغيير .

المبحث الأول

الاتصــــالات

تعتبر عملية الاتصالات والتى تتلخص فى إرسال المعلومات وتفهمها أحد الأشياء الأساسية المطلوبة لإحداث التغيير المرغوب فى سلوك المرؤوسين والآخرين بصفة عامة داخل المنظمة .

وفى مبحث سابق قمنا بمناقشة العلاقة بين الخريطة التنظيمية والتسلسل الرسمى للاتصالات من ناحية وبين التنظيم غير الرسمى من ناحية أخرى . وفى هذا المبحث فإننا سوف نبدأ بتعريف عملية الاتصالات بشكل عام وكذلك تعريف العناصر الأربعة الرئيسية الداخلة فيها وهى ، المرسل ، المرسل اليه ، قنوات الاتصالات ، ورموز الاتصالات وهى العناصر التى ينبنى عليها هذا المبحث . وفى الجزء الخاص بالعوامل النفسية فى الاتصالات فإننا سوف نناقش العوامل التى تؤثر على العلاقة بين المرسل والمرسل إليه .

وفى الجزء الخاص برموز الاتصالات فإننا سوف نتعرض للمشاكل اللغوية التى تنطوى عليها عملية الاتصالات الشفهية . وأخيراً سوف نقوم بمناقشة الاتصالات من وجهة نظر التنظيم الرسمى والتفاعل الاجتماعى بين الأفراد وذلك فى الجزء الخاص بشبكات الاتصالات .

أولا : المفاهيم الأساسية :

يمكن تعريف الاتصالات بأنها عملية ارسال المعلومات ذات المعنى المحدد من فرد لآخر بهدف التأثير على سلوك الثانى . وعليه فالاتصالات عملية مستمرة تنطوى على الأقل على مرسل ومرسل إليه .

وحيث يقوم المرسل بارسال المعلومات بشكل مفهوم إلى المرسل إليه ، فإن التأكد من إستقبال المرسل إليه وفهمه لهذه المعلومات لا يتأكد إلا من خلال ما يسمى « بالمعلومات المرتدة » وهى المعلومات التى ترتد مرة ثانية من المرسل

اليه إلى المرسل معبرة بذلك عن مدى فهم الأول للمعلومات المرسلة إليه من الثاني .

ويعتبر المرسل فى عملية الإتصالات هو الشخص الذى عادة ما يبدأ فى الإتصال وذلك بهدف إرسال معلومات ذات معنى محدد واضح إلى المرسل إليه بالإضافة إلى ذلك فإنه يجب توافر عنصرين آخرين إذا ما أريد لعملية الإتصالات أن تكتمل وهما ، قناة الإتصال ، ورموز الإتصالات . وهذه العناصر تعتبر بمثابة الأسس التى تقوم عليها عملية الاتصالات بين المرسل والمرسل اليه .

وفى أى موقف تنظيمى فإن الإتصالات المختلفة بين الوحدات التنظيمية المتعددة وكذلك بين الأفراد يمكن تصويرها من خلال ما يسمى بنظام قنوات الاتصالات .

كذلك توجد أنواع متعددة من رموز الاتصالات ، إلا أنه على أية حال فإن المعلومات المرتبطة بالاتصالات الإدارية عادة ما يتم نقلها باستخدام الرموز الشفهية . وبطبيعة الحال ، فإنه لا يمكن للمعلومات أن تتدفق داخل قنوات الاتصالات لربط المرسل بالمرسل اليه إذا لم يتم استخدام الرموز اللازمة وعليه فإنه يمكن القول إذ أن الهدف من الاتصالات هو إرسال معلومات ذات معنى محدد واضح من فرد لآخر .

وعلى سبيل المثال فإن المناقشة التى تجرى بين أحد البائعين باحدى التوكيلات الخاصة ببيع السيارات وبين أحد المشترين المحتملين تمثل موقفاً متعلقاً بالإتصالات ، لأن مثل هذا الموقف يتطابق مع تعريفنا للاتصالات .

وعلى ذلك فإن العناصر الأربعة الرئيسية التى تقوم عليها عملية الاتصالات هى ، المرسل ، والمرسل اليه ، وقنوات الاتصال ، ورموز الاتصالات .

إن نجاح الجهد الخاص بالاتصالات إنما ينبنى على مقدار الفهم الذى حققه المرسل إليه . ومن الناحية الأخرى فإنه لا يمكن لنا أن نلاحظ وبشكل مباشر مقدار ما حققه فرد آخر من تفهم لرسالة ما ، وذلك لعدم وجود وسيلة لمعرفة ما يدور بداخله . وحيث أنه لا يمكن التحقق من مدى فهم فرد آخر

لرسالة ما من مجرد ملاحظتنا له ، فإن سلوك هذه الفرد يقدم لنا أساساً واضحا يمكن من خلاله الحكم على مدى نجاح المرسل فى اتصاله مع المرسل اليه .

يعتبر الايضاح الشفهى وكذلك المهارات التى يستطيع المرسل اليه أن يبرزها بمثابة أبعاداً أو أمثلة على سلوكه . وحتى التغيرات التى تطرأ على تعبيرات الوجه أو الحركات الجسمانية للمرسل اليه تعتبر أمثلة دالة على سلوكه أيضاً .

إن المعلومات المرتدة تعتبر بمثابة مقياس يمكن للمرسل أن يستخدمه فى قياس الأثر أو الآثار التى تركتها رسالته أو اتصالاته على أفعال وسلوك المرسل إليه .

فإذا ما تصورنا موقفاً يقوم فيه أحد المديرين بمناقشة اجراء عمل جديد مع أحد مرؤوسيه ، فإن هذا الموقف يتضمن معلومات ترتد مرة ثانية إلى المدير من مرؤوسيه . وبنفس المنطق إذا ما تصورنا موقفاً يقوم فيه أحد المحاضرين بالقاء محاضرة فى إحدى الجمعيات العلمية ، فإن هذا الموقف يتضمن معلومات ترتد مرة ثانية إلى المحاضر ، إلا أن هذه المعلومات المرتدة قد تكون أقل بالقياس ببعض المواقف الأخرى ، أما إذا تصورنا أحد السياسيين يقوم بالتحدث إلى جموع الشعب أو بعض فئاته من خلال التليفزيون ، فإن هذا الموقف لا يتضمن أية معلومات يمكن أن ترتد إلى السياسى بشكل مباشر . بطبيعة الحال فإن هذه المعلومات المرتدة قد تتوافر لدى السياسى ولكن فى وقت زمنى لاحق .

وعليه فإن ارسال المعلومات ذات المعنى المجرد فى الاتجاه العكسى ، أى من المرسل اليه إلى المرسل ، تعتبر وصفاً لبعد المعلومات المرتدة .

قد يترتب على الجهود التى يقوم المرسل ببذلها فى الاتصال بالمرسل اليه أحد ثلاثة أشياء وذلك من وجهة نظر النمط السلوكى للأخير وهى ، إما أن يحدث التغير المطلوب ، أو أن يحدث تغييرا غير مرغوب فيه ، أو ألا يحدث أى تغيير على الاطلاق . وعليه فإن الاتصالات الفعالة تنطوى على حدوث التغيير المطلوب (المرغوب فيه) . مثلها مثل الاتصالات الفعالة فإن الاتصالات غير الفعالة أو الفاشلة تؤدى إلى احداث تغيير فى النمط السلوكى للمرسل اليه إلا أن

هذا التغيير فى مثل هذه الحالة يعتبر تغييراً غير مرغوب فيه . ومن الناحية الأخرى ، فإن أية اتصالات عادة ما ينتج عنها نوعا من التغيير بالنسبة للمرسل اليه وذلك من وجهة نظر نمطه السلوكى .

وعليه ، فإن حدوث التغيير المطلوب فى النمط السلوكى للمرسل اليه يعتبر دلالة على فاعلية عملية الاتصالات ، فى حين أن حدوث التغيير غير المرغوب فيه فى النمط السلوكى له يعتبر دليلا على فشل عملية الاتصالات ، أما عدم حدوث أى تغيير فهو دلالة على عدم وجود أية اتصالات .

فإذا قام أحد الرؤساء بتعنيف إحدى مرؤوسيه من السيدات ، ونتيجة لذلك انخرطت هذه الموظفة فى البكاء وغادرت مكان العمل ، فإن الأثر المباشر الذى تركه هذا الرئيس يدل على أن اتصالاته كانت فاشلة . أما اذا قام أحد رجال البيع بإتمام عقد صفقة بيع لأحد العملاء ، فإن ذلك يعتبر مثالا على أن اتصالاته كانت فعالة . واذا قام أحد الرؤساء بإعطاء تعليمات محددة إلى أحد القائمين بتشغيل احدى الماكينات المعدة لعمل الحسابات بشكل آلى وذلك لتفادى أية أعطال قد يحدث لها . وفى الأسبوع التالى لذلك وجد هذا الرئيس أن الاعطال لا زالت تحدث كما كانت من قبل . مثل هذا الموقف يعتبر مثالا على أن عملية الاتصالات كانت غير موجودة .

لا يمكن للمرسل بأية حال أن يعرف الآثار التى ترتبت على جهوده فى الاتصال بشخص آخر ، إلا إذا قام هذا الأخير بامداده بما يسمى بالمعلومات المرتدة . إن وجود ما أسميناه بالمعلومات المرتدة يعتبر أساسا يمكن للمرسل الاستناد اليه فى تعديل جهوده بصور شتى حتى يمكنه تحقيق الاتصالات الفعالة .

وحيث أنه لا يمكن تقييم فاعلية الاتصالات دون وجود معلومات مرتدة من المرسل اليه ، فإننا سوف نعاود ذكر هذا المفهوم فى الأجزاء الباقية من هذا الفصل .

ثانيا ـ العــوامل النفســية للاتصــالات :

من وجـهـة نـظر المرسل ، هناك عـدة عوامل تؤثر تأثيرا مبـاشـرا على فاعلية عملية الإتصالات ، وهذه العوامل تشمل المرسل اليه كما تشمله هو أيضا وكنقطة بداية ، فإذا ما أراد المرسل أن يـحـدث تغييـراً مرغوبا فيـه فى سلوك المرسل اليـه ، فإنه يجب عليه (أى المرسل) أن يـحـدد وبوضـوح مـا هو نوع التغيير المطلوب أولا . وإذا ما فعل ذلك ، فإنه يصبح على استعداد لأن يأخذ فى اعتبارة كافة العوامل النفسية التى تؤثر على فاعلية عملية الإتصالات .

كـخطوة أولى فى عملية الاتصالات ، فإن المرسل يجب عليـه أن يـحـدد أهدافـه هو من وراء عـمليـة الاتصـالات . وحـيث أنه لا يمكن مـعـرفـة مـقـدار استيعاب وفهم المرسل اليه لرسالة مـا بشكل مباشر ، فإن تحـديد المرسل لأهدافه يؤدى أيضا إلى وصـف أكثر دقة لنوع التغيير المطلوب أحداثة فى النمط السلوكى للمرسل اليه . وعليه فإن الفشل فى الاتصالات يمكن ارجاعه إلى الفشل المبدئى من جانب المرسل فى تحديده لأهدافه هو .

ان فشل المرسل فى تحديده لأهدافه بشكل واضح يعتبر أحد الأسباب التى تؤدى إلى عدم وجود اتصـالات أصلا ، أو إلى وجود اتصالات فاشلة . فإذا قام أحد المشرفين بأحد الأقسام بإعطاء معلومات أو أوامر متضـارية ، فإن ذلك قد يعتبر دلالة على فشله فى التحديد الواضح للأهداف المتعلقة باتصالاته .

بعد تحـديد الأهداف من وجـهـة نظر المرسل ، فإنه كلما زدات مـعرفتـه بالمرسل اليه ، كلما كان لديه أساسا أكثر وضوحا عن كيفية ارسال الرسالة بشكل يمكن معه الحصول على استجابة ايجابية من المرسل إليه ، أى بشكل يمكن معه تحقيق اتصالات فعالة . إن المعرفة بدوافع واتجاهات المرسل اليه فيمـا يتعلق بأنماطه السلوكية فى الماضى قد تعتبر وقد لا تعتبر أساسا جيدا لتحديد المنهج أو الطريقة المناسبة التى يمكن استخدامها فى مـحاولة الاتصال به . فطالما كانت دوافع واتجاهات الفرد تميل إلى الاستقرار ، فإن المرسل يستطيع بصفة عامة أن يفترض أن معرفته بالمرسل اليه والذى قام بالاتصال به حديثا لا زالت صحيحة

ومن الناحية الأخرى ، فإن الفرد يتغير أيضاً وفقاً للظروف التى تتغير من حوله . وعليه ، فإن الفرد إذا طرأ عليه تغييرا ملحوظا فى مجال عمله أو حياته بعد آخر اتصال معه ، فإننا يجب أن نتوقع أن يكون هناك تغييرا قد حدث فى دوافعه واتجاهاته ، الأمر الذى يصعب معه اقامة أية فروض خاصة به . فإذا ما تصورنا موقفا قامت فيه ادارة المنظمة بتخطى أحد الرؤساء حين الترقية ، فإن بقاء اتجاهات هذا الرئيس ودوافعة تجاه عمله ثابتة كما هى دون تغيير أمر غير محتمل .

وحتى يستطيع المرسل أن يعدل من تصوره للمرسل اليه ، إذا كان هذا التعديل ضروريا ، فإنه يجب عليه الاعتماد على المعلومات المرتدة منه خلال عملية الاتصالات . وعليه ، فإنه بالإضافة الى الدور الأساسى الذى تلعبه المعلومات المرتدة ، ألا وهو اعطاء المرسل أساسا واضحا لرؤية وتقييم الآثار المترتبه على اتصالاته مع المرسل اليه . فإنها تقدم الكثير من المعلومات المتعلقة بدوافع واتجاهات المرسل اليه أيضا .

إذا لم يكن المرسل قد قام بعمل أية إتصالات من قبل مع المرسل اليه ، فإنه يجب عليه أن يكون مستعداً تماما لأن يستجيب للمعلومات المرتدة خلال عملية الإتصالات ، وبشكل سريع .

إن ميل المرسل فى وصف المرسل إليهن بشكل معين جامد وفقاً لما يتمتع به من خصائص فردية يعتبر « تعميماً » ، ومثل هذا التعميم عادة ما يؤدى بصفة عامة إلى إعاقة نجاح عملية الاتصالات . ونظراً لما تؤدى إليه من جمود فيما يتعلق بالشخص الآخر ، أى المرسل اليه ، فإن التعميم يعتبر أحد عوائق عملية الاتصالات الذى يؤدى إما إلى فشلها أو إلى عدم وقوعها أصلا . بمعنى آخر فإن المرسل الذى يعمل وفقاً لمفهوم التعميم عن الآخرين إنما يفشل فى الارتكاز على واستخدام ما هو متاح من معلومات مرتدة ، أى أنه يفشل فى ملاحظة ما تتركه أفعاله (اتصالاته هو) من آثار على السلوك المرسل إليه .

ان المدير الذى يحمل فى ذهنه صورة معممة لما يجب أن يكون عليه المرؤوس عادة ما يميل إلى دفع مختلف مرؤوسيه على العمل باتباع نفس الأسلوب فالبائع الذى يقدم عرضاً واحدا لا يتغير إلى العملاء لمحاولة اقناعهم بالشراء انما يفترض فى الواقع أن جميع العملاء يتفقون مع صورة معممة واحدة كما يراها هو .

كذلك فإن البائع الذى يقوم بملاحظة ردود الفعل المختلفة لدى العملاء لكل محاولة من محاولاته لاقناعهم بالشراء إنما يقوم فى الواقع بالاعتماد على المعلومات المرتدة منهم . إن التعميم الذى يتم عمله عن دوافع واتجاهات المرسل اليه عادة ما يكون جامدا نسبيا ، فى حين أن الاستعداد للاستجابة للمعلومات المرتدة منه تؤدى إلى زيادة درجة المرونة فى التعرف على دوافعه واتجاهاته .

ثالثا : رمــوز الاتصـــالات :

إن نفس الكلمات التى نقوم باستخدامها قد تكون مصدرا من مصادر القوة كما قد تكون مصدرا من مصادر الضعف أيضا فى محاولاتنا الاتصالَ بالغير . يهتم علم اللغة والمعانى Science of Semantics بدراسة الرموز الخاصة بالاتصالات وكذلك معانيها . وعلى غير المتوقع ، فقد وجد الباحثون فى هذا الميدان أن نفس الكلمات تحمل معان مختلفة ومتعددة لمختلف الأشخاص ، كما أن هناك بعض الكلمات التى تنطوى على معان غامضة بطبيعتها ، وبالتالى تؤدى إلى خلق بعض العوائق فى عملية الاتصالات .

يتضمن علم اللغة والمعانى دراسة الرموز المتعلقة بالاتصالات . هذا ويمكن النظر إلى الكلمات على أنها خرائط فكرية فى حد ذاتها . ومن وجهة النظر هذه فإنه لا يمكن تصور أن هذه الخرائط متماثلة من فرد لآخر .

فإذا أخذنا فى الاعتبار الكلمات الآتية ، (شكوى) ، (إدارة) و (معايير العمل) ، فإننا نجد أن أفراد الإدارة من ناحية وكذلك ممثلى العمال النقابيين

من ناحية أخرى عادة ما يختلفون على معانيها . وإذا ما وجد أحد المديرين الاستشاريين العاملين بقسم لمراقبة الجودة صعوبة بالغة فى إقناع أحد رؤساء العمال ، فقد يرجع ذلك إلى استخدامه لرموز أو كلمات قد لا تحمل معنى واضحا متعارف عليه .

أن أحد العوامل التى ترتبط بدرجة التأكد من معنى كلمة ما هو ما يعرف بدرجة التجريد والتى هى نقيض التحديد ، فالكلمة التى تعبر عن مفهوم ما هى كلمة مجردة ، فى حين أن الكلمة التى تصف شىء ما له واقع ملموس فى حياتنا تعتبر كلمة على درجة عالية من التحديد . فالكلمات (منضدة) ، (سيارة) ، (أرض) تعتبر كلمات محددة ، فى حين أن الكلمات مثل (صراع) ، (قوة) ، و (نجاح) تعتبر كلمات مجردة .

يحتمل أن تكون الاتصالات أكثر فاعلية إذا ما اعتمدت نسبيا على الاستخدام المكثف للكلمات المحددة فى ارسال الرسالة . وعلى أية حال ، فإن الكلمات المجردة لا تتساوى جميعها فى درجة غموضها . فالكلمات ذات الطابع الشخصى التى تشير الى الفرد من الداخل معبرة بذلك عن خبراته الفردية تؤدى إلى درجة عالية من الغموض فى فهمها . أى أن الكلمات المجردة المعبرة عن شعور الفرد هى كلمات ذات طابع شخصى . أما الكلمات ذات الطابع العام فهى تلك التى ترتبط بالظواهر والاحداث المحيطة بالفرد ، وعليه ، فإن الكلمات التى يمكن ارجاعها الى عوامل خارجة عن الفرد نفسه تعتبر كلمات ذات طابع عام . وعليه ، فبينما ترتبط الكلمات ذات الطابع الشخصى بالفرد من الداخل ، فإن الكلمات ذات الطابع العام ترتبط بالأحداث أو الظواهر المحيطة به . فالكلمات المجردة الأخرى مثل (تعاقد) ، (إدارة) ، (ربح) تعتبر كلمات ذات طابع عام .

فإذا ما قمنا بترتيب المواقف التالية وفقا لدرجة الصعوبة اللغوية المرتبطة

بها مبتدئين بالأصعب فالأقل صعوبة ، فإنها تبدو كالآتي :

- رسالة تنطوى على استخدام عدد كبير من الكلمات المجردة ذات الطابع الشخصي .

- رسالة تنطوى على استخدام عدد كبير من الكلمات المجردة ذات الطابع العام .

- رسالة تنطوى على عدد كبير من الكلمات المجردة .

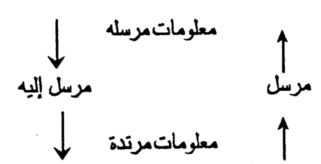
حينما يكون معنى ما غير مؤكد فإن الإطار العام الذى يتم فيه استخدام هذه الكلمات يساعد على تحديد معناها . وعليه ، فإن صعوبات اللغة وكذلك معانيها يمكن تقليلها حينما يتم استخدام الكلمة أو الجملة من خلال اطار عام يرتبط بها . كذلك حينما يكون عدد الكلمات المجردة المستخدمة فى كتابة رسالة ما كبيرا وخاصة تلك التى تحمل طابعاً شخصياً فإنه يجب اطالة حجم الرسالة ذاتها حتى تستطيع أن تقدم الاطار العام الذى يمكن الاستناد اليه لتحديد معانى الكلمات بشكل أكثر وضوحا .

رابعا ــ شـبكات الاتصــالات :

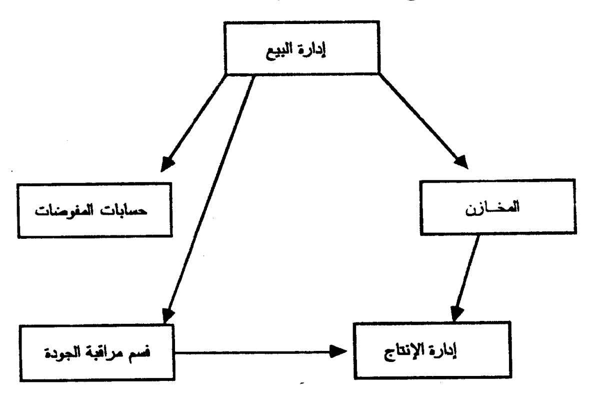
بينما تعتبر قناة الاتصالات بمثابة الوسيلة التى يمكن من خلالها للمعلومات أن تتدفق بين المرسل والمرسل اليه ، فإن شبكة الاتصالات على المستوى التنظيمى هى تعبير عن نمط الاتصالات الجارية بين المواقع المختلفة التى عندها يتم اتخاذ القرارات . وبالإضافة الى العوامل النفسية وتلك الخاصة بعلم اللغة ومعانيها فإن شبكات الاتصالات تؤثر أيضا على درجة فاعلية عملية الاتصالات .

يمكن التعبير عن الموقف الذى يضم فردين اثنين فقط بالنموذج المغلق للاتصالات . فبالإضافة الى وجود المرسل والمرسل إليه ، فإن النموذج المغلق للاتصالات يشمل أيضا تدفق المعلومات من المرسل الى المرسل إليه وكذلك تدفق المعلومات المرتدة من المرسل إليه إلى المرسل ، وحيث أن هذا النموذج

نموذجا مغلقا لا تتخلله أية ثغرات فإنه يتم إطلاق لفظ النموذج المغلق للاتصالات عليه هذا ويمكن تصوير هذا النموذج المغلق كما فى الشكل التالى :



ونظراً لوجود أعداد كبيرة من المرسلين وأعداد كبيرة من المرسل اليهم داخل المنظمة الواحدة ، فإنه يمكن النظر إليها على أنها شبكة للاتصالات ومن وجهة النظر هذه فإنه يمكن تصوير المنظمة كنظام مكون من عدة مراكز لاتخاذ القرارات ترتبط جميعها ببعضها البعض بقنوات اتصالات متعددة وعليه فإن النظام المكون من عدة مراكز لاتخاذ القرارات والتى ترتبط ببعضها البعض بقنوات اتصالات هو فى حقيقته تعبير عن مشكلة الاتصالات .



شكل رقم (٢٠) شبكة اتصالات جزئية

تتكون شبكة الاتصالات من عنصرين أساسيين وهما مراكز اتخاذ القرارات ، وعدد من قنوات الاتصالات . وبالنظر إلى الشكل رقم (٢٠) فإن شبكة الاتصالات الموضحة به لا تصور سوى أجزاء من المنظمة فقط . كذلك يتضح من هذا الشكل أن عدد قنوات الاتصالات هو خمسة قنوات ، كما أن عدد مراكز القرارات يبلغ خمسة مراكز أيضاً ، كما أن إدارة البيع تمثل ذلك المركز الذى يتصف بوجود أكبر عدد من قنوات الاتصالات التابعة منه ، وأخيرا ، فإن عدد القنوات التى تمر المعلومات المرتدة من خلالها تبلغ خمسة قنوات .

فإذا كان علينا دراسة العلاقات بين مركزين اثنين فقط من مراكز القرارات ولتكن إدارة الإنتاج وقسم مراقبة الجودة مثلا فإن مثل هذه الدراسة تتطابق مع النموذج المغلق للاتصالات السابق الإشارة إليه . ومن الناحية الأخرى فإن تصوير جميع أنواع الاتصالات بالمنظمة والتى يمكن استخدامها فى تحليل وتقييم تدفق المعلومات بها لهو تصوير لشبكة الاتصالات

وبالنسبة لأبسط أنواع نماذج الاتصالات وهو النموذج المغلق فإن الوحدة المرسلة لا يمكن لها أن تتعرف على الآثار المترتبة على اتصالاتها ما لم تسمح بارتداد المعلومات إليها . وباستخدام المسميات التنظيمية فإن العمل الرقابى الخاص بمركز القرارات يعتمد ولاشك على المتاح من المعلومات المرتدة ، ذلك أنه بدون وجود معلومات مرتدة ، فإن الآثار التنظيمية المترتبة على القرارات السابقة تصبح غير معروفة ، وبالتالى يصبح العمل الرقابى غير ممكن . كذلك فإن تأخر وصول المعلومات المرتدة عن الاتصالات داخل المنظمة يؤدى إلى الإقلال من فاعلية العمل الرقابى وذلك من وجهة نظر مراكز القرارات . فعلى سبيل المثال ، إذا قام مدير المبيعات باصدار تعليمات جديدة لأحكام الرقابة على بعض أوجه الصرف . وعندما يقوم هذا المدير باستلام التقارير الإجمالية فى نهاية كل شهر فقد يكتشف حينئذ أن تعليماته لم يتم اتباعها كما يجب ، وفى

هذه الحالة يمكن القول أن التأخر الذى حدث فيما يتعلق بوصول المعلومات المرتدة إليه أدى إلى البطء فى اكتشاف الفشل فى الاتصالات التى قام بها فى فترة زمنية سابقة . وبنفس المنطق إذا قام أحد الرؤساء باتباع تقليد مؤداه سؤال مرؤوسيه عن تفسيرهم للأعمال والمهام التى قام بتوكيلها لهم فإنه يحاول فى الواقع الاسراع فى الحصول على المعلومات المرتدة المطلوبة بهدف العمل على زيادة درجة الفاعلية الخاصة بالعمل الرقابى .

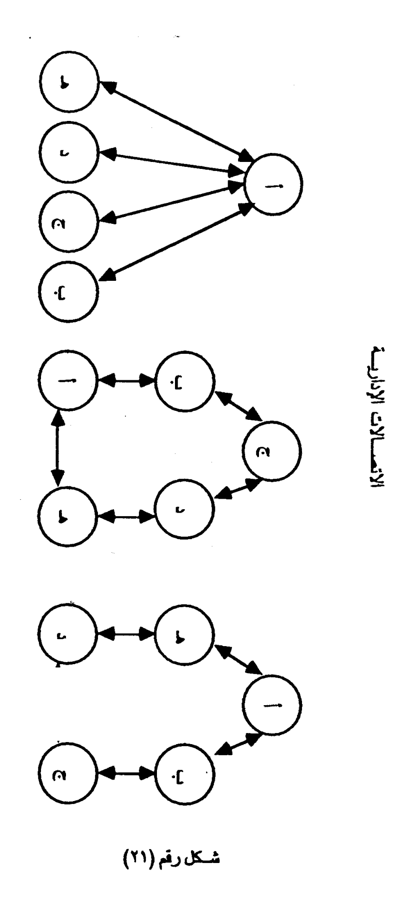
خامسا ـ أنماط الاتصالات داخل المجموعات الصغيرة الحجم :

من خلال مناقشتنا السابقة ركزنا فيما ركزنا على تلك المواقف التى تتضمن وجود اتصالات بين فردين اثنين فقط كما هو واضح من استعراضنا للنموذج المغلق للاتصالات . وحتى بالنسبة لمفهوم شبكة الاتصالات ذاتها ، فقد قمنا باستعراضه من خلال دراسة قناة واحدة للاتصالات فقط فى لحظة زمنية معينة بما يصاحبها من معلومات مرتدة . وفى هذا الجزء فإننا سوف نقوم باستعراض النتائج التى توصلت اليها البحوث الرائدة التى استخدمت فى تقييم الآثار التى ترتبت على الأنواع المختلفة من شبكات الاتصالات فى المجموعات الصغيرة الحجم .

ويبين شكل رقم (٢١) ثلاثة أنواع رئيسية من شبكات أو أنماط الاتصالات التى استخدمها بافلاس Bavelas وآخرون [1] فى دراسة السلوك الهادف إلى حل المشاكل فى بعض المجموعات المكونة من خمسة أفراد لاغير ، وهذه الشبكات هى ، النمط الدائرى ، نمط السلسلة ، النمط المركزى ، أن النمط الذى يتصف بأن لكل فرد فيه شخصان واحد إلى يمينه وآخر إلى يساره يقوم بالاتصال بكل

---

(1) Bavelas, A. , and others, An, Experimental to Organizational Communication, Personnel. Vol. 27, 1951.



شكل رقم (٢١)

منهما هو ذلك النمط الذى يعرف باسم شبكة الاتصالات الدائرية .

كما أن نمط الاتصالات الذى يشبه النمط الدائرى باستثناء أن هناك شخصان يقعان فى نهاية شبكة الاتصالات ولا يمكنها الاتصال ببعضهما البعض وبالتالى تنحصر اتصالات كل منهما مع شخص واحد فقط هو ذلك النمط الذى يعرف باسم نمط السلسلة .

وأخيرا فإن النمط من الاتصالات الذى يتصف بوجود فرد واحد فقط يشغل مركزا حاكما بمعنى أن جميع الاتصالات يجب أن توجه اليه أو تمر من خلاله هو ما يعرف باسم النمط المركزى أو الأوتوقراطى .

استخدمت هذه الأنماط الثلاث للاتصالات على مجموعات صغيرة الحجم من الأفراد بحيث أعطيت لكل مجموعة عددا من المشاكل التى يراد حلها . وقد أثبتت النتائج أن شبكة الاتصالات التى اتضح أنها أكثر سرعة وأكثر دقة من غيرها بشكل عام فى حل هذه المشاكل هى الشبكة أو النمط المركزى .

ومن الناحية الأخرى فقد كانت الشبكة التى تميزت بارتفاع الحالة المعنوية لأعضائها وكذلك بسرعة التكيف مع أية تغيرات تحدث ، أى بالمرونة ، هى الشبكة أو النمط الدائرى .

ونظرا لقصور أى من هذه الأنماط الثلاثة من الاتصالات داخل المجموعات الصغيرة الحجم عن تصوير درجة التعقيد التى تنطوى عليها شبكات الاتصالات الرسمية داخل المنظمات المختلفة ، فإن هذه النتائج يجب تفسيرها بحرص وحذر . وعلى أية حال فإنه يمكن القول على سبيل المثال أن هذه النتائج تشير إلى أن الأهداف المتعلقة « بالسرعة » وكذلك تلك المتعلقة « بالمرونة » لا يمكن تحقيقها داخل شبكة الاتصالات الواحدة ..

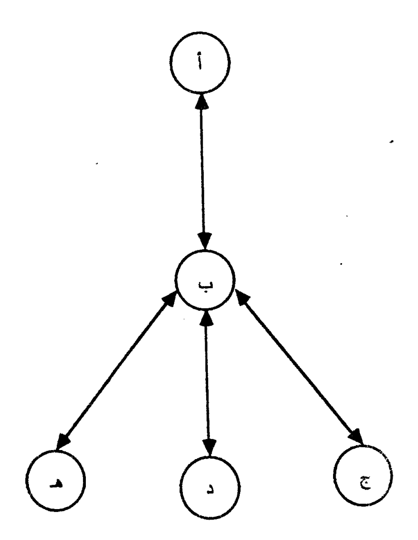
الأكثر من هذا ، فإن هذه الدراسات تشير إلى أن تحقيق عامل السرعة

إنما يتم على حساب عامل المرونة ، والعكس صحيح . وبالتالى فإن شبكات الاتصالات يجب تصميمها وفقا للهدف الذى يعتبر أكثر أهمية من غيره . وبالرجوع إلى هذه الدراسات فقد لوحظ أن شبكة الاتصالات التى تتسم بالسرعة فى انجاز العمل تميزت بوجود عدد قليل من الأعضاء النشطين الذين يساهمون فى الخطوة الأخيرة فى عملية اتخاذ القرارات . كذلك لوحظ أن شبكة الاتصالات التى تتسم بارتفاع الحالة المعنوية لأعضائها وكذلك بالمرونة فى مواجهة أية تغييرات تطرأ على المشكلة موضع الدراسة تميزت بوجود عدد كبير من الأعضاء النشطين الذين يساهمون فى اتخاذ القرارات .

كذلك أثبتت هذه الدراسات أن موقع الفرد داخل شبكة الاتصالات يحدد دوره القيادى فيها . من بين هذه الشبكات الثلاثة للاتصالات فإن تلك التى تبرز فيها القيادة بسرعة هى شبكة الاتصالات المركزية وخاصة بالنسبة للوظيفة (أ) . أما تلك الشبكة التى لا يدل فيها موقع الفرد على دوره القيادى ، أى تلك التى يصعب التنبؤ فيها بالقائد ، فهى شبكة الاتصالات الدائرية . وكمثال على أهمية موقع الفرد داخل شبكة الاتصالات فإنه بالنظر إلى شكل رقم (٢٢) تجد أن الإدارى (أ) يقوم بالإتصال بمساعديه (جـ ، د ، هـ) من خلال مساعده (ب) . وعليه ، فإنه بالنظر إلى هذه العلاقات كشبكه للاتصالات فإن الوظيفة التنظيمية الحاكمة فى هذه الحالة هى الخاصة بالفرد أو الوظيفة (ب) .

(شكل رقم ٢٢)

شبكة الإتصالات فى مجموعة صغيرة الحجم



يمكن تعريف الاتصالات بأنها عملية ارسال المعلومات وتفهمها من فرد إلى آخر . كذلك تتطلب الاتصالات توافر عناصر أربعة وهى المرسل والمرسل اليه وقنوات الاتصالات ، ورموز الاتصالات .

يتوقف نجاح عملية الاتصالات أولاً وآخراً على الأثر أو الآثار التى تحدثها فى سلوك المرسل اليه فعندما ينعكس الأثر أو الآثار المطلوبة على سلوك المرسل إليه فإنه يمكن القول حينئذ أن الاتصالات الفعالة قد تمت أما حينما ينعكس الأثر أو الآثار غيـر المطلوبة على سلوك المرسل إليـه فـإنه يمكن القول حـينئـذ أن الاتصالات التى تمت كانت غير فعالة . وأخيرا فإن عدم وجود أى انعكاس على سلوك المرسل إليه يعتبر دلالة على عدم وجود اتصالات .

كـخـطوة أولى فى عـملية الاتصـالات فإنه يـجب تحديد أهداف المرسل نفسه . وبالمثل ، فكلما زادت معرفة المرسل بدوافع واتجاهات المرسل اليه ، كلما زاد احتمال نجاحه فى احداث الأثر المطلوب عليه . كذلك فإنه يجب اختبار الافتـراضـات التى يـحملهـا المرسل تجـاه دوافع واتجـاهات المرسل اليـه وذلك بالرجوع إلى المعلومات المرتدة منه .

إن الميل إلى تقسيم المرسل اليهم ووصـفهم بشكل جـامد وفقا لخصـائصـهم الشـخـصـية الأمـر الذى يؤدى إلى عرقلة عمليـة الإتصـالات أمر يعرف بإسم التعميم .

أن العلم الذى يبحث فى اللغة ومعانيها يعرف بإسم علم معانى اللغة . أن الكلمات التى تصف أشياء مـادية ملموسة تعتبر كلمات محدده ، فى حين أن الكلمات التى تصف المفاهيم تعتبر كلمات مجردة . كذلك فإن الكلمـات التى تشير إلى الفرد من داخله ، أى تلك التى تصف الخبرات الداخلية الخاصة به ، تعتبـر كلمـات ذات طابع شـخـصى ، فى حين أن الكلمـات التى ترجع إلى المفاهيم أو الأشياء الخارجية المحيطة بالفرد تعتبر كلمات ذات طابع عام . كذلك . فإن الكلمات التى يصعب تعريفها بدقة هى تلك الكلمات المجردة والتى

تحمل الطابع الشخصى .

يشتمل النموذج المغلق للاتصالات على المرسل إليه ، المعلومات المرسلة المتدفقة من الأول إلى الثانى ، والمعلومات المرتدة المتدفقة من الثانى إلى الأول .

أن النظام المكون من عدة مراكز لاتخاذ القرارات التى ترتبط ببعضها بعدة قنوات للاتصالات يعرف باسم شبكة الإتصالات .

تتوقف الرقابة الفعالة ذات التوقيت السليم الخاصة بمراكز اتخاذ القرارات فى المنظمة على مدى ما هو متاح من معلومات مرتدة متعلقة بهذه الاتصالات .

ان نمط الاتصالات فى المجموعات الصغيرة الحجم الذى وجد أنه أكثر سرعة وأكثر دقة من غيره فى معالجة المشاكل البسيطة هو النمط المركزى ، فى حين أن ذلك النمط الذى يتميز بارتفاع درجة الشعور بالرضاء والحالة المعنوية وكذلك زيادة درجة المرونة فى مواجهة أية تغيرات قد تحدث هو النمط الدائرى .

المبحث الثانى

الدافعيـــــــة

عادة ما يعمل الأفراد بحماس وتعاون مع بعضهم البعض بغض النظر عن حجم الجماعات التى ينتمون اليها وبغض النظر عن شكلها ، وذلك بسبب الشعور العام بالرضاء الذى يصاحبهم حين العمل . فما هى الأنواع المختلفة للشعور بالرضاء التى يسعى الأفراء إلى تحقيقها ؟ هل هناك اتساق بين الأفراد فيما يتعلق بحاجتاها ؟ ماذا يحدث حينما يواجه الفرد موقفا يتعين فيه عليه ضرورة الاختيار بين أهداف متضاربة ؟ ما هى ردود الفعل المختلفة التى تصدر عن الأفراد حين أصابتهم بالاحباط والتضارب ؟ هذه هى الأسئلة التى سوف نحاول الإجابة عليها فى هذا المبحث (١) .

أولا ـ مقدمة :

نادرا ما يكون السلوك البشرى عشوائى ، ذلك أن عادة ما يوجه إلى الحصول على حوافز معينة . وعلى أية حال ، فإن ذلك لا يعنى أن هذه الحوافز هى التى تتحكم فى السلوك البشرى إلا أنها تعتبر مصدر جذب نظرا لما تستطيع أن تقدمه للفرد من إشباع لحاجاته الشخصية .

وعليه ، فإن سلوك الفرد يتحدد وفقا لدوافعه Motives والتى تعتبر بمثابة القوى الداخلية المعبرة عن أهدافه أو حاجاته Goals or Needs ، فى حين أن

---

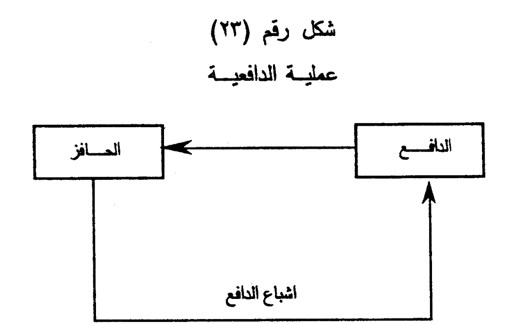
(١) يلاحظ القارىء أننا سوف نقوم بالتعرض لمفهوم الدافعية فى خلال هذا الفصل والفصل التالى له بشكل غير متعمق تاركين وراءنا جميع التحليل والنقد الذى يمكن توجيهه . للمزيد عن موضوع الدافعية أقرأ كتاب المؤلف السلوك التنظيم والأداء ، دار الجامعات المصرية ، ١٩٧٥ ، ص ١٤٩ إلى ص ٢٢٤ .

الحوافز Incentives ، والتى تعتبر بمثابة أشياء خارجية تحيط ببيئة الفرد هى التى تقدم له الفرص المختلفة لإشباع هذه الدوافع [1] .

كما يتضح من الشكل رقم (٢٣) فإن الأفراد يوجهون طاقاتهم نحو الحصول على الحوافز المختلفة المحيطة ببيئتهم . هذا وتعتبر هذه الحوافز شيئا له أهميته بالنسبة للفرد نظرا لما تقدمه من فرص مختلفة لإشباع دوافعه .

شكل رقم (٢٣)

عمليــة الدافعيــة



فعلى سبيل المثال ، فإن أى معرض للفنون لا يجذب انتباه كل المارة بشكل اوتوماتيكى ، كما أن الوجبة الشهية لا تروق للشخص الذى انتهى لتوه من تناول الطعام . وعليه ، فإن فاعلية الموقف المعين تتوقف على دوافع الفرد موضع البحث . وعليه ، فإن سلوك الفرد يتحدد ليس وفقا لما هو متاح من حوافز ولكن وفقا لدوافعه هو الشخصية .

---

(١) يقوم بعض الكتاب باستخدام الألفاظ ، أهداف ، Goals ، حاجات ، Needs ، حوافز ، Incentives بشكل تبادلى ، إلا أن هذا الكاتب يفضل الفصل بين الأهداف والحاجات من ناحية وبين الحوافز من ناحية أخرى .

تعتبر الدوافع شيئا ينبع من داخل الفرد فى حين تعتبر الحوافز شيئا ينبع من البيئة المحيطة به وهذا هو السبب فى أن لفظى الدوافع والحوافز ليست الفاظا مترادفة .

وفى المواقف التنظيمية التى تتضمن اشخاصا بالغين ، فإن سلوك الأفراد عادة ما يتحدد وفقاً للدوافع التى يكون قد تم اكتمالها ، أى أن سلوكهم يتم توجيهها تجاه الحصول على حوافز محددة فى البيئة المحيطة بهم . وبشكل عام ، فإنه يمكن القول أن الدوافع التى تعتبر أكثر أهمية من غيرها فى توجيه سلوك الأفراد فى لحظات زمنية معينة هى تلك الدوافع التى لم يتم اشباعها (١) . ومن الناحية الأخرى ، فإن تلك الدوافع التى تحمل فى طياتها تأثيرا أقل على سلوك الفرد هى تلك الدوافع المشبعة .

وبإيجاز ، فإنه يمكن القول أن السلوك المحفز دائما ما يوجه تجاه تحقيق أهداف معينة أو للحصول على حوافز محددة . كما أن الدوافع التى تعتبر أكثر أهمية فى توجيه سلوك الفرد هى تلك الدوافع الأقل اشباعا فى لحظة .

ثانيا ـ أنواع الدافع :

حيث أن الدوافع تنبع وتبقى داخل الفرد ولا يمكن بالتالى ملاحظتها بشكل مباشر ، فإننا نصبح مجبرين على عمل الاستنتاجات المتعلقة بعدد وأنواع الحوافز التى قد توجد . وبسبب هذه الصعوبة ، فإن جميع الباحثين فى مجال الدافعية ونظرياتها عادة ما يصلون الى نهايات مختلفة فيما يتعلق بأنواع الدوافع أو تقسيماتها . وبالرجوع إلى الأهداف التى يمكن ملاحظتها والتى عادة ما يسعى الأفراد الى تحقيقها فإنه يمكن القول أن هناك ثلاثة أنواع أو أقسام للدوافع وهى ، الدوافع المادية والدوافع الاجتماعية ، والدوافع النفسية .

---

(١) هذه عبارة عامة لإعطاء المعنى العام للعلاقة بين الدوافع واشباعها إلا أن التحصيل المتعمق لهذه العلاقة قد يغير من هذه الصورة .

حينما نقوم بتقسيم الدوافع الى مادية واجتماعية ونفسية ، فإننا فى الواقع نقوم بعمل هذا بطريق الاستنتاج استنادا إلى الوصف الفعلى للأنواع الملاحظة من الأهداف أو الحاجات التى يسعى الأفراد إلى تحقيقها .

أن تلك الدوافع التى ترتبط بالحاجات البيولوجية مثل الأكل والشرب والنوم وتفضيل درجات حرارة ورطوبة معينة تعتبر أمثلة على الدوافع المادية وعليه فإن القيام بعمل أى شىء داخل المنظمة من شأنه العمل على زيادة الشعور بالراحة لدى الأفراد العاملين بها أمر يرتبط باشباع الدوافع على المحور أو فى الاتجاه المادى . ومن الأمثلة المرتبطة ببيئة العمل داخل المنظمة والتى ترتبط بإشباع الدوافع المادية .

التحكم فى درجات الحرارة والرطوبة .

عدم وجود إصابات جسدية أثناء العمل .

وجود مطعم لتقديم مأكولات شهية .

وبما أن قوة الدافع تعتمد على وترتبط بدرجة الإشباع الخاصة بها ، فإننا نتوقع فى عالمنا المتحضر أن يصبح اشباع العوامل المادية أقل أهمية . وبشكل عام ، فإنه يمكن القول أن الدوافع المادية تزداد أهميتها بالنسبة لأصحاب الدخول المنخفضة فى حين تقل أهميتها بالنسبة لأصحاب الدخول المتوسطة والعالية[1] .

إن تلك الدوافع ، بخلاف الدوافع المادية ، التى يتوقف اشباعها على الارتباط بالآخرين وكذلك على الحصول على قبولهم لهذا الارتباط تدخل فى نطاق ما يسمى بالدوافع الاجتماعية . فعلى سبيل المثال إذا أصبح الفرد مقبولا

(١) مرة أخرى ، هذه عبارة عامة قد لا تكون صحيحة كلية إذا اخضعناها للتحليل الدقيق .

كعضو فى جماعة العمل التى يعمل بها ؛ فإن ذلك يؤدى إلى اشباع الدوافع الاجتماعية له . وبالإضافة إلى هذا وبفرض بقاء الأشياء الأخرى على ما هى عليه ، فإن الفرد عادة ما يختار الانضمام الى عضوية تلك الجماعة التى تكون فيها مكانته الاجتماعية مرتفعة .

ومن الأمثلة المرتبطة ببيئة العمل داخل المنظمة والتى ترتبط باشباع الدوافع الاجتماعية .

- صحبة ممتعة لزملاء العمل .

- رئيس متعاطف .

- شغل وظيفة تعتبر هامة من وجهة نظر الآخرين .

فى محاولة تحديد الاثار التى تتركها الدوافع الاجتماعية على سلوك الأفراد فإننا يجب أن نأخذ فى الاعتبار وبشكل محدد ليس فقط لمستوى الاشباع لهذه الحاجات كما يدركها الفرد ولكن لمستوى طموحه أيضاً . وبمعنى آخر ، فإن درجة الحرمان التى يشعر بها الفرد حين اشباع دوافعه الإجتماعية هى عبارة عن الفرق بين مستوى طموحه من ناحية وادراكه لدرجة الإشباع التى يتمتع بها من ناحية أخرى فعلى سبيل المثال ، فإنه يصعب على رجل السياسة الذى تعود على درجة اشباع عالية لدوافعه الإجتماعية أن يغير أو يعدل من مستوى طموحه بعد هزيمته فى أية انتخابات . وعلى ذلك فإن ما يهم هنا هو ليس فقط حجم الإشباع المدرك للدوافع الإجتماعية ولكن حجم هذا الإشباع مقارنا بمستوى طموح الفرد .

حينما يكون مستوى اشباع الحاجات الإجتماعية كما يدركه الفرد أقل من مستوى طموحه فإنه يوجه طاقاته تجاه تلك الأهداف (الأشياء) فى بيئته التى تنطوى على مثل هذا الإشباع أو تضيف اليه .

في بداية الثلاثينات من هذا القرن كان منهج العلاقات الإنسانية فى الإدارة إلى حد ما بمثابة رد فعل ضد الافتراض القائل بأن العمال يسعون دائما إلى اشباع حاجاتهم فقط. ومن وجهة نظر نظريات الدافعية . فإن منهج العلاقات الإنسانية أوضح أهمية المحور الإجتماعى للدافعية كأحد العوامل التى تؤثر على انتاجية العاملين .

فحيث يظهر سلوك الحيوانات جميعها تأثير الدوافع الأساسية ، أى الدوافع المادية وكذلك بعض الدوافع الاجتماعية بالنسبة لمجموعة الحيوانات الراقية منها ، فإن ذلك النوع من الدوافع الذى يتميز به الانسان عن الحيوان هو مجموعة الدوافع النفسية أن تلك الأهداف التى تعتبر مصدر جذب لأنها تضيف إلى احساس الفرد بذاته وبقيمتها حتى وان لم يؤد ذلك إلى أى اشباع مادى أو إجتماعى تدخل فى نطاق المحور أو القسم الخاص بالدوافع النفسية ولنأخذ على سبيل المثال ذلك الشخص الذى يقوم بتقديم خدماته أو أمواله للجمعيات الخيرية دون ذكر اسمه ، إن مثل هذا الشخص لا يحصل على أى اشباع مادى أو اجتماعى من وراء ذلك ، إلا أنه يجد أن مثل هذا العمل الخيرى غير المعلن يؤدى إلى شعوره بالرضاء العميق . أن هذا الشعور بالرضاء يرتبط ولاشك بالمحور النفسى للدافعية كذلك .

إن الموظف الذى يقوم بإصلاح خطأ ما لشعوره بأن هذا هو الشيء الصحيح الذى يجب عمله وليس بهدف اعلام الآخرين بذلك أو بهدف الحصول على مكافأة ما إنما يستجيب لنفس المحور . ومن الأمثلة المرتبطة ببيئة العمل داخل المنظمة المنظمة والتى ترتبط باشباع الدوافع النفسية :

- الفرصة لمساعدة الآخرين .

- الفرصة لانجاز شيء ذا قيمة .

- الفرصة للعمل بشيء من الإستقلال .

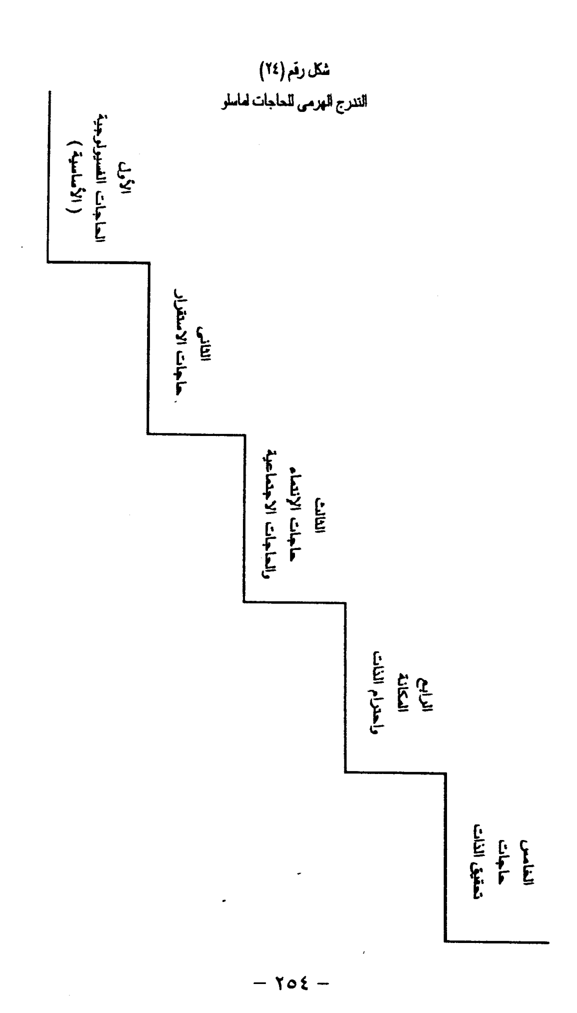
وفى السنوات الأخيرة وجه العديد من الكتاب الكثير من النقد إلى المنهج التقليدى للعلاقات الإنسانية - أى إلى تجارب التون مايو فى مصنع هوثورن نظرا لتركيزها الشديد على القسم الاجتماعى للدوافع فقط . فمن وجهة نظر نظريات الدافعية فإن هؤلاء الكتاب الذين يركزون على تنمية هؤلاء الرجال الذين يتصرفون وفقا للقيم الإيجابية الشخصية حتى وإن أدى ذلك إلى جعلهم أشخاصا غير محبوبين ، انما يبرزون أهمية الدوافع النفسية المرتبط بالسلوك الإدارى .

فى هذا الجزء قمنا بمناقشة ثلاث محاور أو تقسيمات للدوافع وهى ، الدوافع المادية ، والدوافع الاجتماعية ، والدوافع النفسية . وكما سبق أن أوضحنا فى بداية هذا الجزء ، فحيث أنه لا يمكن ملاحظة الدوافع بشكل مباشر ، فإن التقسيم الذى اتبع فى وصف الدوافع ليس هو التقسيم الأول والأخير لها بل أنه يمثل الحد الأدنى لعدد الدوافع التى يمكن مناقشتها .

أن تحليل الدوافع البشرية الذى ينطوى على أكثر من ثلاث أقسام للدوافع والذى غالبا ما يتم ذكره فى معظم أو جميع كتب الإدارة هو ذلك الذى اقترحه ابراهام ماسلو . وكما هو موضح بالشكل رقم (٢٤) فإن ماسلو قام بالتمييز بين خمسة أقسام للدوافع : يقول ماسلو أن الحاجات البشرية تتبع ترتيبا معينا من حيث الأهمية سوف نعالجه بشيء من التفصيل ، ولأغراضنا الحالية فإنه يمكن القول أن قسمى الدوافع المرتبطة بالدوافع الفسيولوجية ودوافع الاستقرار تدخلان فى نطاق القسم الخاص بالدوافع المادية الذى أشرنا اليه من قبل . وبالمثل فإن أقسام الدوافع الخاصة بالدوافع الاجتماعية ودوافع المكانة واحترام الذات لماسلو تدخل فى نطاق القسم الخاص بالدوافع الاجتماعية الذى أشرنا إليه من قبل . وأخيرا ، فإن ذلك القسم من الدوافع لماسلو الذى يماثل الدوافع النفسية التى أشرنا اليها من قبل هو القسم الخاص بدوافع تحقيق الذات .

شكل رقم (٢٤)

التدرج الهرمى للحاجات لماسلو



ثالثا : تعـدد الدوافـع والتضـارب بينها :

جاءت مناقشتنا السابقة للدوافع بشكل يوحى بأن أى منها يوجد وحده أى منفصلا عن الباقى فى أى لحظة زمنية معينة ، وهذا أمر أبعد ما يكون عن الواقع . يعكس تعقد الطبيعة البشرية الحقيقة الثابتة وهى أن العديد من الدوافع تعمل فى نفس الوقت مؤثرة بذلك على السلوك البشرى . أضف الى ذلك أن بعض هذه الدوافع قد تتضارب مع بعضها البعض الأمر الذى قد يؤدى بالفرد إلى ضرورة ترتيبها من حيث درجة أهمية كل منها وكذلك إلى ضرورة المفاضلة والاختيار من بينها .

يندر أن يكون هدف ما مرغوبا فيه بسبب دافع واحد فقط . أغلب الظن هو أن تعمل عدة دوافع مختلفة حينما يوجه الفرد طاقاته للحصول على مجموعة معينة من الحوافز . فعلى سبيل المثال ، بالرغم من أن الحوافز المادية عادة ما ينظر إليها على أنها قد تقدم أشباعا لأى أو جميع أنواع الدوافع التى سبقت الإشارة اليها . فحينما يستخدم الفرد دخله لشراء ضروريات الحياة فإن محور الدافعية هنا هو ذلك الذى يدخل فى نطاق الدوافع المادية . أما حينما يقوم الفرد بشراء رموز المكانة مثل الاشتراك فى عضوية ناد معين فإن ذلك يتضمن اشباعا للدوافع الاجتماعية له . أما المساهمة فى الأعمال الخيرية فيصبح تعبيرا عن المحور النفسى للدوافع .

بالإضافة إلى ذلك فقد وجد أن بعض الأفراد قد لا يكونوا واعين لطبيعة الدوفاع المحركة لسلوكهم ، أى أن الدوافع غير المعروفة أو اللاشعورية -Uncon sious Motives قد توجد جنبا الى جنب مع الدوافع المعروفة أو الشعورية . ان الدوافع التى قد لا يكون الفرد واعيا بها فى لحظة زمنية معينة بالرغم من تأثيرها على سلوكه هى تلك التى يطلق عليها لفظ الدوافع اللاشعورية كما أن الفرد الذى يعترف دائما بأنه لا يحب المظاهر والظهور أمام الآخرين بشكل

متميز بالرغم من ارتدائه لملابس معينة تثير انتباه الآخرين ، قد يكون متأثراً بدوافع اجتماعية لا شعورية أيضا .

حينما يعتمل فى نفس الفرد عدد من الدوافع المتضارية فى نفس الوقت ، فإنه قد يجبر على ضرورة الاختيار بين الأهداف أو الحوافز المتاحة له فى بيئته . وعليه ، فإن الفرد الذى يواجه بعض الصعوبات فى الاختبار بين عدد من الأهداف الشخصية قد يكون متأثرا بعدد الدوافع المتضاربة التى تتساوى من حيث درجة قوتها أو تأثيرها تؤدى إلى خلق موقف ما داخل الفرد يطلق عليه علماء النفس لفظ « تضارب الدوافع » Motivational Conflict. وعليه فإن تضارب الدوافع دائما ما يشير الى التضارب الذى يحدث بين الفرد ونفسه وليس بينه وبين أولئك المحيطين به .

آخذاً فى الاعتبار لأبسط المواقف ، أى تلك التى تتضمن اثنين من الدوافع المتضاربة فقط ، قام علماء النفس بابراز ثلاثة أنواع من المواقف المتضاربة وهى ، الاقتراب - الاقتراب ، الاقتراب ، الابتعاد - الابتعاد كما هو موضح بالشكل رقم (٢٥) .

أن موقف (الاقتراب - الاقتراب) هو ذلك الموقف الذى يتعين فيه على الفرد ضرورة أن يختار بين بديلين يؤدى كل منهما إلى إشباع دافع واحد . أما فى موقف (الاقتراب - الابتعاد) ، فإن اختيار الفرد لإشباع دافع واحد يؤدى به الى أن يبقى الدافع الثانى غير مشبع . كما الذى يحاول الإختيار بين عرضين أحدهما يقدم له وظيفة فى البلد التى يفضلها والآخر يقدم له وظيفة أقرب إلى اهتماماته وخبراته إنما يوجد فى موقف متضارب يتسم بتضارب الأقتراب - الأقتراب .

ومن الناحية الأخرى ، ففى موقف (الاقتراب - الأبتعاد) ، فإن الفرد

ينجذب إلى نفس الهدف أو النشاط أو الشيء فى نفس الوقت الذى يريد فيه الابتعاد عنه . وعليه ، فإن هذا الموقف يتضمن حرية شخصية تتعلق بعمل أو اختيار هدف أو نشاط أو شيء من عدمه . وعليه ، فإن موقف (الاقتراب - الابتعاد) يتضمن شيئا أو هدفا واحداً فى نفس الوقت الذى يوجد فيه دافعان متضاربان .

حينما يعجز الفرد عن اتخاذ قراره فيما يتعلق بعقد العمل المقدم له ، علما بأنه لا يوجد أمامه أى عقد عمل آخر ، فإنه يمكن القول أنه يوجد فى موقف متضارب يتسم بتضارب الأبتعاد - الأبتعاد .

وأخيراً فإن تضارب (الابتعاد - الابتعاد) يحدث عندما يضطر الفرد إلى الاختيار بين بديلين يؤدى كل منهما إلى نتائج غير مرغوب فيها بالنسبة له . فحينما يجبر الفرد على الإختيار بين السرقة أو ترك أولاده جياعاً ، فإنه يوجد فى موقف متضارب يتم بالإبتعاد - الأبتعاد .

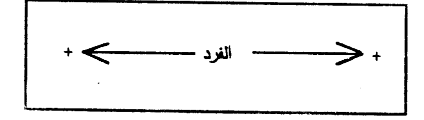
نظراً لإحتواء موقف (الأبتعاد - الأبتعاد) على بديلين غير مرغوب فيهما ، فإن الفرد عـادة لا يفضل البقاء فى مثل هذا الموقف . وعليه ، فإنه بعكس مواقف (الاقتراب - الأقتراب) و (الأقتراب - الابتعاد) حيث قد يسبب الإشباع الذى يحصل عليه الفرد بقاءه فى هذه المواقف المتضاربة ، فإنه فى موقف (الابتعاد - الابتعاد) فإنه رغبة الفرد فى الفرار من هذا الموقف تصبح قائمة وقوية سواء تم ذلك بشكل مادى أو نفسى . فالطالب الذى يواجه احتمال الرسوب فى مادة لا يحبها أو مذاكراتها بشكل أكثر عمقا علما بأنه يكره المذاكره أنما يواجه موقفا متضاربا يتسم بالابتعاد - الابتعاد . أن تجنبه الوقتى لهذه المشكلة بالذهاب الى السينما تمثل محاولة الفرار من هذا الموقف المتضارب .

شكل (٢٥)

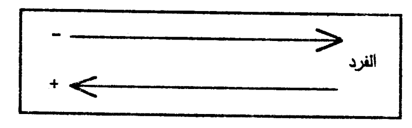
تصوير قوى الاقتراب والابتعاد فى ثلاث

مواقف متضاربة

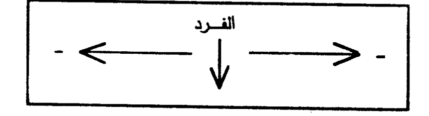
تضـــارب الاقـــتراب- الاقـــتراب



تضـــارب الاقـــتراب- الابتعـــاد



تضـــارب الابتعـــاد- الابتعـــاد



قمنا بمناقشة ثلاثة أنواع من المواقف المتضارية حتى الآن وهى ، الاقتراب ـ الابتعاد ، والابتعاد ـ الابتعاد ، والإقتراب ـ الإقتراب .

وكأمثلة على الأنواع المختلفة من التضارب فإن التضارب الذى يتضمن شيئاً بيئيا أو هدفا واحداً والذى ينتج عنه عدم قدرة الفرد على اتخاذ قراره بشأنه إنما هو موقف متضارب يتسم بالإقتراب ـ الإبتعاد . كما أن رجل البيع الذى يعمل فى منطقة جغرافية معينة والذى يقع عليه عبء الاختيار بين تمضية وقت أكبر فى السفر لتغطية منطقة ما أو فقد بعض العملاء إنما يواجه موقفا متضاربا يتسم بالإبتعاد ـ الإبتعاد . كما أن المدير الذى يجب عليه أن يختار بين قبول ترقية تتطلب ضرورة انتقاله هو وعائلته الى مكان جغرافى آخر أو عدم قبولها إنما يوجد فى موقف متضارب يتسم بتضارب الإقتراب ـ الإقتراب .

بعد ما أوضحنا أن دوافع الفرد قد لا تكون متسقة مع بعضها البعض بالضرورة ، فإننا سوف نطرح التساؤل الخاص بإمكانية وجود نمط معين للدوافع من شأنه القضاء على مثل هذا التضارب . بمعنى آخر ، هل هناك ميل إلى أن تتبع هذه الدوافع تنظيما هرميا معيناً مبنى على درجة أهمية كل منها . أقترح ماسلو ، الذى سبقت الإشارة إليه فيما يتعلق بالخمس أقسام من الدوافع التى سبق ذكرها من قبل ، أن هذه الدوافع تشكل نظاما هرميا معينا تكون فيه الدوافع التى سبق تنميتها وتكوينها أولاً أكثر قوة فى المواقف المتضارية بالمقارنة بتلك التى تتم تنميتها وتكوينها فيما بعد . وبالرجوع الى التدرج الهرمى للحاجات لماسلو فإن ذلك القسم من الدوافع الذى يعتبر أكثر قوة فى المواقف التى تتسم بتضارب الدوافع هو ذلك القسم الخاص بالحاجات الفسيولوجية ، فى حين أن ذلك القسم الأقل قوة هو ذلك الخاص بحاجات تحقيق الذات . فبالنسبة للأقسام الثلاثة من الدوافع التى سبق لنا مناقشتها فى هذا الفصل ، فإذا كانت نظرية ماسلو صحيحة فإن أكثر الدوافع أهمية هى تلك التى تندرج تحت مجموعة الدوافع المادية ، تتبعها تلك التى تندرج تحت مجموعة الدوافع الاجتماعية ، يليها تلك التى تندرج تحت مجموعة الدوافع النفسية . من وجهة نظر التدرج الهرمى للحاجات فإن بروز أحد الدوافع الواقعة فى أعلى الهرم

يتوقف على إشباع الدوافع تحته أولا . وعليه ، فإننا نتوقع أن يصبح اشباع الدوافع الاجتماعية أكثر أهمية فقط بعد الإشباع الكامل أو شبه الكامل للدوافع الفسيولوجية أو المادية . أضف إلى ذلك أننا نتوقع أن يصبح اشباع الدوافع النفسية أكثر أهمية للفرد بعد الإشباع الكافى للدوافع الاجتماعية .

وعليه ، فإن نظرية تدرج الحاجات تهتم بضرورة اشباع الحاجات المادية أولا ، يليها اشباع الحاجات الاجتماعية ، فالحاجات النفسية . فبالنسبة للشخص الذى لا يكاد يجد قوت يومه فإن التدرج الهرمى للحاجات يصبح على درجة عالية من الأهمية . وقد قام كيلى [1] بعمل دراسة بعد الحرب العالمية الثانية على الأطفال الجياع أثناء الحرب فى ألمانيا ، وقد أثبتت هذه الدراسة انخفاض نسبة الأمراض النفسية التى ترتبط بعدم اشباع الحاجات الاجتماعية ، وهذا أمر يعتبر متسقا مع نظرية التدرج الهرمى للحاجات لماسلو .

ومن الناحية الأخرى فهناك الكثير من الاستثناءات الواضحة لمنطق التدرج الهرمى للحاجات . فالفنان الذى يضع نصب عينيه ضرورة وأهمية الخلق والإبداع مضحيا بذلك براحته الجسدية وباشباع حاجاته الإجتماعية إنما يسلك بشكل لا يتسق مع نظرية التدرج الهرمى للحاجات . إن الفرد الذى يكون على استعداد تام للتضحية بكل شيء حتى حياته فى سبيل ما يؤمن به من قيم إنما يبرز ذلك النمط السلوكى الذى يسوده المحور النفسى للدوافع . وعليه ، فبالرغم من تسلسل الدوافع فى شكل هرمى معين وفقا لماسلو . إلا أن المشاهدات أثبتت أن هذا أمراً ليس صحيحا بالضرورة بالنسبة لكل فرد . وكما تكون استجابات بعض الأفراد موجهة تجاه اشباع الدوافع النفسية ، فإن استجابات البعض الآخر قد تكون موجهة تجاه اشباع الحاجات المادية أو الحاجات الاجتماعية .

---

(1) Kilby, R., Psychoneurosis in Times of Trouble : Evidence for a Hierarchy of Motives. Journal of Abnormal Social Psychology, Vol. 43, 1948, pp. 544 - 545 .

رابعا ـ ردود الفعل تجاه الاحباط والتضارب :

يشير الإحباط الى الفشل فى اشباع الدوافع الشخصية نتيجة لوجود عوائق تقف حائلا دون تحقيق هذا الإشباع . ونظراً لأن المواقف التى تتسم بتضارب الدوافع لا تؤدى أيضاً إلى إشباع الدوافع الشخصية ، فإن ردود الفعل الخاصة بالتضارب تشابه تلك الخاصة بالإحباط . قد تتبلور أحد ردود الفعل هذه فى قيام الفرد فى العمل جاهدا على إزالة العوائق أو محاولة ازالتها . وعلى أية حال ، هناك عدد من ردود الفعل غير الرشيدة والتى قد تبرز وخاصة فى الأجل الطويل . وفى هذا الجزء فإننا سوف نستعرض البعض منها مثل العدوان والأنسحاب ، والموائمة .

أن ردود الفعل غير الرشيدة عادة ما يطلق عليها لفظ الوسائل الدفاعية نظراً لكونها موجهة الى ذاتية الفرد وقيمتها فى مواجهة الإحباط المستمر . وعليه ، فإن طرق التفكير وأنماط السلوك التى تبرز فى مواقف الإحباط المختلفة والتى لا تمثل أساليب فعاله لحل المشاكل ، والتى تؤدى إلى خداع الذات ، والتى تهدف الى حماية مفهوم الذات بالنسبة للفرد عادة ما يطلق عليها لفظ الوسائل الدفاعية . أن شرح طريقة عمل هذه الوسائل الدفاعية فى حماية الذات أمر معقد ويخرج عن نطاق هذا الكتاب . وبالرغم من ذلك فإن العاملين على اختلاف مستوياتهم داخل المنظمة غالبا يواجهون الكثير من الإحباط الناشىء عن العمل ، الأمر الذى يزيد من احتمال اللجوء إلى الوسائل الدفاعية .

أن قائمة ردود الفعل الخاصة بالإحباط والتى سوف نقوم بمناقشتها ليست شاملة أو كامله ولكنها سوف تشتمل على أمثلة خاصة بالعدوان والإنسحاب والموائمة كوسائل دفاعية يلجأ اليها الفرد فى مواجهة الإحباط . وكما تدل التسمية فإن رد الفعل العدوانى يتضمن نوعاً من الهجوم الموجه إلى الخارج .

قد يكون رد الفعل العدوانى مباشراً أو غير مباشر . يكون العدوان مباشراً حينما يتم توجيهه إلى العائق الذى يحول دون تحقيق الهدف . وكما هو الحال بالنسبة للوسائل الدفاعية جميعها فإن هذ السلوك العدوانى لا يمثل وسيلة فعالة

لحل المشاكل . فعلى سبيل المثال فإن المشرف الذى يكيل الإتهامات الى مفتش الفحص لقيام الأخير برفض بعض الانتاج الخاص بإدارة الأول إنما يبرز استجابة عدوانية مباشرة . أما فى حالة العدوان غير المباشر فإن الإعتداء يتم توجيهه الى شيء أو شخص لا تربط بينه وبين الأسباب الحقيقية للاحباط أية علاقة . فعلى سبيل المثال فإن العامل الذى يتحول الى شخص مشاكس ومؤرق فى عمله بسبب بعض المشاكل العائلية فى المنزل يكون قد نقل سلوكه العدوانى من المنزل الى العمل .

وبالإجمال ، فإن أولى الوسائل الدفاعية التى تمت مناقشتها تتضمن رد الفعل العداونى والذى قد يكون مباشراً ، أو غير مباشر .

يعرف رد الفعل الثانى باسم (الانسحاب) . والذى قد يكون تعبيراً عن مشكلة نفسية خطيرة . على أية حال فهناك نوعان من الانسحاب وهما النكوص إلى الطفولة والانفصال العاطفى والذى قد يلجأ إليهما الفرد كوسائل دفاعية . حينما يقوم الفرد بالانسحاب من موقف ما ، بدلا من محاولة حل المشكلة التى تواجهه فهو يقوم بإبراز أنماط سلوكية غير ناضجة هى فى حقيقتها نكوصا الى الطفولة . أن المرأة العاملة التى تنفجر فى البكاء إذا ما عوقبت وكذلك العامل الذى يقوم بتدمير الأجزاء الباهظة الثمن من الآلة التى يعمل عليها بضربها بأى شيء تقع عليه يده إذا لم يستطع أن يسيطر عليها تعتبر أمثلة على ذلك النوع من الانسحاب الذى يطلق عليه نكوصا الى الطفولة .

قد يستطيع الفرد حماية مفهوم غير حقيقى عن ذاتة دون الافصاح عن ذلك صراحة بشكل عاطفى . وعليه ، فالمدير الذى يكون دائما على صواب فى تعامله مع الآخرين فى المنظمة التى يعمل بها دون أن يمتد أثر ذلك على تعامله معهم فى شكل علاقات شخصية أو غير رسمية يعتبر تصويراً لرد الفعل الذى يطلق عليه لفظ الانفصال العاطفى .

يتضمن النوع الثالث من الأساليب الدفاعية ما يسمى بأساليب الموائمة والتى لا تعتبر انسحابا كما أنها لا تعتبر عدوانا . ويدخل تحت هذه الأساليب ما

يعرف بإسم أسلوب (التعويض) وأسلوب (التبرير) . أن تحقيق الاشباع وذلك من خلال احلال هدف مختلف محل ذلك المرغوب فيه أصلا إنما يصف أسلوب الموائمة المعروف باسم (التعويض) إن المدير الذى دائما ما يفتخر بأنه استطاع أن يحصل على التقارير الخاصة بإدارته قبل أن يحصل عليها زملاؤه من إدارتهم ، قد يقوم باستخدام هذا الأسلوب الخاص بالانجاز كبديل لإنجازات أخرى قد تكون أكثر أهمية ، وبالتالى فقد يكون منساقا إلى ممارسة أسلوب التعويض .

ومن الناحية الأخرى ، فإن أسلوب الترشيد يصف الميل تجاه اعطاء أسباب مرتبطة ولكن غير ذات موضوع كعذر أو وسيلة ايضاح لإنخفاض الأداء مثلا ، إن الموظف الذى دائما ما يجد العديد من الأعذار التى تبرر فشله فى تحقيق الأهداف المرتبطة بعمله إنما يقوم بممارسة أسلوب التبرير . هناك شكلان من أشكال التبرير يطلق على الأول منهما لفظ « العنب المر » فى حين يطلق على الثانى لفظ « الليمون الحلو » . يصف تبرير « العنب المر » الميل الى القول أن الهدف الذى فشلنا فى تحقيقه لم يكن يساوى فى حقيقته شيئا يذكر أما تبرير « الليمون الحلو » فإنه يمثل محاولة التعرف على أى شىء ايجابى يرتبط بالفشل. فالمدير الذى يقول « قد يكون من الأفضل أننا فشلنا فى مواجهة جداول الإنتاج فى الأسبوع الماضى لأننا نستطيع الآن أن نطالب بموافقة الإدارة العليا على اقرار مبدأ « العمل الإضافى » قد يكون منساقا إلى ممارسة ذلك الشكل من التبرير الذى يطلق عليه الليمون الحلو . كذلك فإن المدير الذى يفشل فى تحقيق مستويات الجودة المطلوبة ويعلق على ذلك بقوله « أن مستويات الجودة الموضوعة غير حقيقية وبالتالى فهى غير هامة فى حد ذاتها كأهداف ينبغى تحقيقها » قد يكون منساقا إلى ممارسة ذلك الشكل من التبرير الذى يطلق عليه لفظ العنب المر .

وبإيجاز ، فقد قمنا بإعطاء مثالين من أمثلة أسلوب الموائمة كأحد الوسائل الدفاعية وهما ردود الفعل الخاصة بالتعويض ، وتلك الخاصة بالتبرير . كما أن الأشكال المعروفة للتبرير هى تلك التى يطلق عليها لفظ العنب المر ، وتلك التى يطلق عليها لفظ الليمون الحلو .

مراجعـة عامـة :

يتحدد السلوك الذى يوجه لتحقيق أهداف معينة فى بيئة الفرد وفقاً لدوافعه . وفى لحظة زمنية معينة ، فإن الدوافع التى تعتبر أكثر أهمية فى توجيه سلوك الفرد هى تلك التى تكون أقل اشباعا نسبياً .

إن المنظمات التى تتسم بروح الصداقة وبروح الفريق هى تلك التى تستطيع أن تقدم اشباعا أكثر للدوافع فى الإتجاه الإجتماعى لأعضائها .

إن الانجاز بهدف الإنجاز والتضحية بالراحة الشخصية من أجل صالح الآخرين أو من أجل الصالح العام أمثلة توضح المحور النفسى للدافعية .

حينما لا يبدو على الفرد أنه يفهم أو يعى حقيقة دوافعه ، فإننا نصف مثل ذلك الموقف باحتوائه على دوافع لا شعورية (غير معروفة) .

قد تتضارب دوافع الفرد الواحد فحينما يواجه الفرد مشكلة المفاضلة والاختيار بين نوعين من العمل نظراً لاختلاف طبيعة الفرص المرتبطة بكل منهما ، فإن هذا الموقف يمكن وصفه بأنه تضارب الاقتراب . كذلك فإن العامل الذى يعمل فى ظل نظام للأجور التشجيعية والذى يفضل أن ينتج أكثر حتى يستطيع أن يحصل على عائد مادى أكبر ، إلا أنه يخشى فى نفس الوقت أن مثل هذا السلوك سوف يعرضه لأن يخسر صداقات زملائه فى العمل إنما يواجه موقفاً يتسم بتضارب الاقتراب-الابتعاد . كما أن الطالب الذى يجب عليه أن يقرر اما التفرغ للدراسة التى لا يحبها أو الحصول على وظيفة غير مناسبة وبأجر زهيد إنما يواجه موقفا يتسم بتضارب الأبعاد .

وفقا لنظرية التدرج الهرمى للحاجات لماسلو ، فإن الحاجات التى تعتبر أساسية أكثر من غيرها هى تلك التى تدور فى نطاق الدوافع المادية .

قمنا بمناقشة ثلاثة أنواع عامة للوسائل الدفاعية كردود فعل غير إيجابية للأحباط وهى ، رد الفعل العدوانى ، والانسحاب ، والموائمة .

يعتبر العدوان المباشر وغير المباشر أمثلة على رد الفعل العدوانى ، كما يعتبر النكوص الى الطفولة والانفصال العاطفى أمثلة على رد الفعل الخاص بالانسحاب ، كما يتعتبر التعويض والتبرير أمثلة على الموائمة كأساليب دفاعية .

أن الأشكال المتعارف عليها للتبرير والتى عادة ما يلجأ اليها الأفراد تعرف بإسم العنب المر والليمون الحلو .

المبحث الثالث

الدافعية فى مكان العمل

بما أنه سبق لنا فى المبحث السابق وصف المعالم الأساسية المرتبطة بالدافعية البشرية ، والتضارب ، والاحباط بشكل عام ، فإننا سوف نقوم بالتركيز فى هذا المبحث على تلك الدوافع التى ترتبط بمجال العمل فقط . سوف نبدأ بدراسة العلاقة بين الحالة المعنوية أو الرضاء [1] من ناحية والانتاجية من ناحية أخرى مشيرين بذلك إلى أن توافر درجة عالية من الرضاء أو ارتفاع الحالة المعنوية لا تعنى بالضرورة إرتباطا بانتاجية مرتفعة . سوف نتبع ذلك بتوصيف مبسط لنظريتى X ، Y اللتين تمثلان أطرافا نقيضة عن الافتراضات الخاصة بالطبيعة البشرية وانعكاس ذلك على كيفية أداء المدير لوظيفة التوجيه والرقابة بعد ذلك فإننا سوف نقوم بمناقشة نظرية العوامل الدافعة والعوامل الصحية والمعروفة بإسم النظرية المزدوجة للدافعية كإحدى النظريات التى انبثقت عن العديد من البحوث الميدانية فى مجال الصناعة ، والتى تقوم على إفتراض أن الرضاء والاستياء من العمل يعدان منفصلان بحيث لا يكون أحدهما نقيض الآخر وأن العوامل التى تؤثر على كل منهما منفصلة عن بعضها البعض . وأخيراً ، سوف نتعرض بإيجاز لتطور جديد ، خاص بهذا الكاتب ، فى مجال نظريات الدافعة أطلق عليه اسم « النظرية البيئية للدافعية » .

---

(١) يقوم بعض الكتاب بالفصل بين لفظى « الرضاء » و « الحالة المعنوية » مشيرين بذلك إلى أن الرضاء ظاهرة فردية فى حين أن الحالة المعنوية ظاهرة جماعية . وبغض النظر عن ذلك ، فإننا توجهنا للسهولة سوف نستعمل كلا اللفظين بمعنى تبادلى .

أولا ـ الدافعية ، الرضاء أو الحالة المعنوية ، والانتاجية :

زاد الإهتمام بدراسة حالة الشعور العام بالرضاء / الإستياء أو الحالة المعنوية منذ أن إكتشف القائمون على دراسة مصانع هوثورن أهمية الحوافز غير المادية فى مجال العمل . وكنتيجة لذلك تم إستحداث واستخدام العديد من الأدوات لقياس الشعور بالرضاء أو الحالة المعنوية فى المنظمات الصناعية واتخاذ ذلك كمعيار لتقييم درجة فاعلية المنظمة فى مجال العلاقات الإنسانية . وقد تضمنت هذه الجهود إفتراضاً ضمنياً مؤداه أن هناك علاقة مباشرة بين الرضاء أو الحالة المعنوية من ناحية وبين الإنتاجية من ناحية أخرى ، بمعنى أن أى تغيير فى الرضاء يؤدى إلى إحداث تغيير مماثل فى الإنتاجية . وفى هذا الجزء فإننا سوف نقوم بإيضاح أن الإنتاجية الفردية لا ترتبط مباشرة بالفرص المتاحة للفرد لإشباع دوافعه الشخصية فى مجال العمل . الأكثر من هذا فإن الإنتاجية لا ترتفع إلا إذا كان هناك نوعا من التكامل بين الدوافع الشخصية ودوافع المنظمة بحيث يؤدى تحقيق إحداهما إلى تحقيق الآخر (١) . وسوف نقوم فى خلال هذه الفصل بتقديم شرح تفصيلى لوجهة النظر هذه مركزين بذلك على كيفية تحقيق الرضاء والانتاجية داخل المنظمة .

هناك ارتباط بين الحالة المعنوية المرتفعة أو الشعور العام بالرضاء من ناحية وبين الفرص التى يتم إتاحتها للفرد لإشباع دوافعه فى الموقف المعين من ناحية أخرى . وعليه ، فإن إتاحة وإيجاد الوسائل لإشباع الدوافع الشخصية فى مجال العمل تؤدى إلى إرتفاع الحالة المعنوية أو الشعور بالرضاء .

ترمز الإنتاجية المرتفعة إلى النجاح فى تحقيق أهداف المنظمة . وقد وجد فى بعض الدراسات السابقة الرائدة فى هذا الميدان أن العاملين الذين يشعرون

---

(١) هذا منهج مبسط لشرح ظاهرة الإنتاجية . للمزيد إقرأ الفصل الأول من كتاب المؤلف ، السلوك التنظيمى والإدارة ، دار الجامعات المصرية ، ١٩٧٥ .

بالرضاء عن أعمالهم يكونوا أكثر إنتاجية . وعليه ، فقد افترض أن الحالة المعنوية المرتفعة أو الشعور بالرضاء العام عن العمل أمر ينبىء عن ارتفاع الإنتاجية . على أية حال ، فإن الدراسات الحديثة فى نفس الميدان والتى جاءت مخالفة الدرسات السابقة أدت إلى خلق نوع من الشك فيما يتعلق بمدى صحة العلاقة المفترضة بين الحالة المعنوية أو الرضاء وبين الإنتاجية .

تنطوى أساليب الإشراف على طريقتين من طرق التحفيز وهما الطريقة الإيجابية والطريقة السلبية . أن تقديم الفرص للعاملين لإشباع دوافعهم تعتبر بمثابة الأساس الذى تنبنى عليه الطريقة الإيجابية للتحفيز ، فى حين أن العقوبه أو التهديد بها فيما يتعلق بمجالات الإنحراف السلوكى تعتبر بمثابة الأساس الذى تنبنى عليه الطريقة السلبيه للتحفيز . وعليه ، فإن فرض الرقابة على السلوك البشرى من خلال التهديد بعدم اشباع الدوافع أمر ينطوى على استخدام الطريقة السلبية للتحفيز .

فى الرسم الموجود أسفله فإن « ف » ترمز إلى الفرد ، كما أن « أ م » ترمز إلى أهداف المنظمة . يلاحظ من هذا الرسم أن الفرد فى الواقع يتم دفعه تجاه

أم ف ←

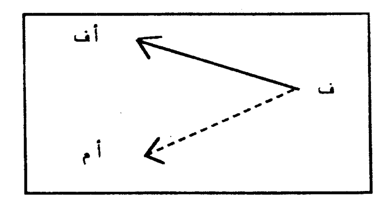
تحقيق أهداف المنظمة وذلك باستخدام القوى الخارجية المرتبطة بالدافعية السلبية وفى نفس الوقت فإنه بسبب التهديد الذى يؤدى إلى الحرمان أو نقص الإشباع ، فإن الحالة المعنوية للعاملين عادة ما تكون منخفضة فى المنظمات التى تسودها هذه الطرق السالبية للتحفيز . وإذا ما أخذنا فى الإعتبار أن هناك بعض العوائق التى تحول دون قيام العاملين بترك منظماتهم والعمل فى منظمات أخرى بصفة عامة ، فإن الإنتاجية قد تكون مرتفعة فى المنظمة التى تسودها طرق التحفيز السلبية . فعلى سبيل المثال بالرغم من كون ظروف العمل

جميعها فقيره ، إلا أن الفرد العامل الذى يقترب من سن الإحالة إلى المعاش قد لا يترك منظمة إلى منظمته أخرى .

على أية حال ، فحينما تسود المنظمة طرق التحفيز السلبية فإن الأفراد العاملين الذين يستطيعون الحصول على عقود عمل فى منظمات أخرى وبسهولة قد يميلون الى ترك المنظمات التى يعملون بها ، الأمر الذى يؤدى إلى إضعاف مصادر القوى العاملة والتى قد تعنى إضعاف مصادر القوى البشرية وانخفاض مستويات المهارة فى المنظمة ، إلا أن الحالة المعنوية المنخفضة فى الأجل القصير المرتبطة بالتحفيز السلبى قد يصاحبها إنتاجية مرتفعة .

بالرجوع إلى التحفيز الإيجابى ، أى إلى القيادة القائمة على مبدأ الثواب وليس العقاب فإننا نلاحظ أن الطرق الإيجابية للتحفيز تؤدى بشكل مباشر الى رفع الحالة المعنوية بشكل عام . فأذا تشكل الموقف المعين بصورة تسمح للفرد بأن يشبع دوافعه الشخصية حتى ولو لم يتم اشباع أهداف المنظمة ذاتها ، فإن ذلك سوف يؤدى إلى رفع الحالة المعنوية وليس الانتاجية .

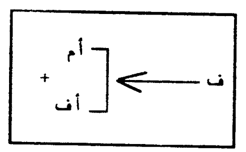
فى الرسم الموجود أسفله فإن (ف) ترمز إلى الفرد ، (أ م) إلى أهداف المنظمة ، و (أ ف) إلى أهداف الفرد . ففى هذا الموقف الذى يتضمن دافعية إيجابية فإننا سوف لا نتوقع أن تؤدى الحالة المعنوية المرتفعة إلى إنتاجية



عالية فعلى سبيل المثال فإن العمل الذى يقدم لشاغله استقراراً ماليا كافيا بغض النظر عن ارتباط ذلك بالجهود المبذولة فى أداء العمل (فى حدود معينة

بطبيعة الحال) قد لا تؤدى إلى انتاجية مرتفعة بالرغم من أن الحالة المعنوية قد تكون مرتفعة .

ومن الناحية الأخرى ، فإذا كان بالإمكان الحصول على الإشباع الشخصى للدوافع فى نفس الوقت الذى يتم فيه تحقيق أهداف المنظمة أو كنتيجة لذلك فإننا نتوقع أن يؤدى ذلك إلى انتاجية مرتفعة ، وكذلك إلى حالة معنوية مرتفعة . وفى الرسم الموجود أسفله ، نجد أن (ف) ترمز إلى الفرد . فى حين ترمز (أم) إلى أهداف المنظمة ، بينما ترمز (أف) إلى أهداف الفرد . ففى هذا الموقف الذى يتضمن دافعية إيجابية ، فإنه من المتوقع أن تكون كلا من الإنتاجية والحالة المعنوية مرتفعة . فعلى سبيل المثال إذا ما أدرك فرد ما مستقبله



الوظيفى فى الأجل الطويل على أنه متسق مع طبيعة عمله الحالى ، فإن ذلك قد يؤدى إلى إنتاجية مرتفعة وكذلك الى حالة معنوية مرتفعة أيضا .

من خلال هذه المناقشة يتضح إذا أن ما نود قوله هو أن الحالة المعنوية المرتفعة أو الرضاء العام عادة ما يتبلور من إطار البيئة التى تحمل معنى الدافعية الإيجابية ، إلا أنه يجب ملاحظة أن بيئة التحفيز الإيجابية قد لا ينتج عنها بالضرورة ارتفاعا فى الانتاجية . أن الارتباط بين كليهما يصبح قائما حينما يكون بالإمكان تحقيق الأهداف الفردية من خلال تحقيق أهداف المنظمة ذاتها . أضف إلى ذلك أنه فى الأجل القصير فقد تكون الإنتاجية المرتفعة كأحد النواتج المترتبة على استخدام طرق الدافعية السلبية . وعلى أية حال فإن هذه الطريقة تؤدى بالعمالة الماهرة إلى أن تميل إلى ترك المنظمة مع مرور الزمن ، وبذلك تنخفض الإنتاجية فى الأجل الطويل .

وبطبيعة الحال فإن مواقف الحياة الحقيقية نادرا ما تتوافق مع أحد هذه

المواقف الثلاثة التى انتهينا من وصفها . إلا أن التوازن النسبى بين القوى المختلفة للدافعية ولاشك يعتبر بمثابة أداة تنبؤية لنوع الاستجابات التى قد يبديها العامل . وبالإجمال فإنه من خلال الطرق الإيجابية للدافعية فقط ، يقوم المدير بإعطاء الكثير من الإهتمام الى تلك الدوافع التى تحرك سلوك الفرد المرؤوس تجاه تحقيق أهدافه الشخصية ، وكذلك تلك الدوافع التى تساعد على تحقيق أهداف المنظمة أيضاً .

ونظراً لما يتميز به عالمنا الصناعى الحديث من عدم حرمان يتعلق بإشباع الدوافع الفسيولوجية ، أى بإشباع نسبى لها ، ونظرا لأن الأجور والمرتبات عادة ما تتحدد وفقا لعقود متفق عليها أو وفقا لقوانين ولوائح معينة بالنسبة للغالبية العظمى من العاملين ، فإن التحفيز الناتج لهم من وجهة نظر الرؤساء عادة ما ينطوى على تلك الحوافز التى ترتبط أساساً بحاجات القمة أى الحاجات العليا . وبشكل عام فإنه كلما زاد نجاح المدير فى الربط بين تحقيق أهداف المنظمة وتحقيق الأهداف الشخصية للعاملين كلما ارتفعت كل من الحالة المعنوية والإنتاجية الخاصة بالعاملين .

ثانيا – نظريتى X , Y لماجرجور :

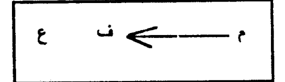
فى كتابه « الجانب الانسانى للمشروع [1] » ، يقوم دوجلاس ماجرجور بوصف مجموعتين من الافتراضات المتناقضة التى يحملها المديرون عن الطبيعة البشرية والتى تستخدم فى تحفيز المرؤوسين تجاه العمل على رفع انتاجيتهم . وقد قام ماجرجور بالتعبير عن هاتين المجموعتين من الإفتراضات باطلاق نظرية X على واحدة واطلاق نظرية Y على الأخرى . وعادة ما ينظر الى هاتين النظريتين على أنهما وسائل مقنعة لوصف ما يترتب على نظريات الدافعية التى يؤمن بها المديرون من آثار . تمثل نظرية X النظرة التقليدية

(1) McGregor, D, The Human Side Side of Enterprise. McGraw - Hill Book Co., inc 1960.

لوظيفتى التوجيه والرقابة ، فى حين تمثل نظرية Y مفهوم التكامل بين الفرد والمنظمة التى يعمل بها . وعليه ، فإن محور التركيز الخاص بنظرية Y لا يختلف عما سبقت الإشارة اليه ، إلا وهو الرضاء المرتفع والإنتاجية المرتفعة أيضا ، إلا أننا فى هذا الجزء سوف نحاول أن نلقى بعض الضوء على تلك الاستراتيجية التى يمكن من خلالها احداث هذا التكامل المشار اليه .

يفترض المدير الذى يستخدم منهج نظرية X أن الفرد العادى يكره عمله ويحاول تجنبه إذا استطاع . وعليه ، فإنه يجب اجبار معظم الأفراد على العمل حتى يمكن تحقيق أهداف المنظمة . فى الواقع فإن النظرية لا تعنى بشكل مباشر القول أن العقاب وحده أو التلويح به سوف يؤدى إلى رفع مستوى الأداء ، ولا سيما وأن الإثابه المرتبطة بالعمل ذاته تعتبر أيضا بمثابة قوى دافعة ، ولكن حيث أن العمل ذاته لا يشكل أى دافع بالنسبة للفرد ، فإن الثواب المتاح يفترض فيه أن يكون مرتبطاً أساساً بحاجات القاعدة ، وبمعنى آخر ، فإن نظرية X تقول أن هناك ارتباطا بين الأسباب الحقيقية لأداء العمل وبين الإشباع المادى الذى يمكن الحصول عليه والذى لا يرتبط بالعمل ذاته ، فإذا اتسم مجتمع ما بإنخفاض مستوى المعيشة فيه لأفراده دون مستوى الكفاف وكذلك بقلة فرص العمل المتاحة لهم فإن تطبيق نظرية X قد يكون أكثر نجاحا . إلا أنه إذا نظرنا إلى المجتمعات التقدمية والتى تتسم بإرتفاع مستوى المعيشة لمعظم أفرادها وكذلك بزيادة فرص العمل المتاحة لهم لوجدنا أن الحاجات المادية عادة ما تكون مشبعة بدرجة معقولة ، وفى مثل هذه المجتمعات فإن المنظمة التى تحكمها نظرية X تصبح فى واقعها خالية من منهج التحفيز الإيجابى ، هناك بعض الافتراضات الأخرى التى تلتصق بنظرية X منها أن الفرد العادى يفضل أن يقاد ، كما أنه يرغب فى تجنب المسؤولية كما أنه يتصف بمستوى طموح محدود ، كما أنه دائما ما يطلب المزيد من الضمانات ، مرة أخرى ، فإن ما ينتج عن هذه الإفتراضات من آثار هو أن الفرد لا يمكن تحفيزه من خلال محتوى ومضمون العمل ذاته .

فى الرسم الموجود أسفله نجد أن (م) ترمز إلى المشرف ، فى حين ترمز (ف) إلى الفرد ، بينما ترمز (ع) إلى العمل الذى يجب تأديته ، وفقاً لنظرية X فإنه يمكن وصف العمل بأنه شيء غير مرغوب فيه من وجهة نظر العامل ، وعليه ، فإنه يرفض الارتباط به كما أنه يرفض المسؤولية المرتبطة به بكافة الطرق مباشرة كانت أم غير مباشرة ، وكما يتضح من الرسم فإن (الدفعة) المطلوبة لتحقيق الأهداف المرتبطة بالعمل لابد وأن تأتى من جانب المشرف نفسه .



وبالرغم من أن نظرية X تعطى وصفا لاتجاهات الأفراد تجاه عملهم ، إلا أن ماجرجور يقول أنها تميل أكثر الى وصف النتائج التى تترتب على الافتراضات التى يحملها المديرون وهى أن العمل يعتبر مركز طرد وليس مركز جذب كذلك يقول ماجرجور أنه حينما يتم حرمان الأفراد من الفرص الممكنة لإشباع حاجات القاعدة والتى تعتبر هامة بالنسبة لهم فإنهم يميلون إلى أن يستجيبوا لذلك بعد طرق مختلفة ولكن معروفة تحمل فى طياتها جميعا معنى الاحباط . وعليه ، فإنه يقترح أن المصدر الحقيقى لمشاكل الدافعية المرتبطة بنظرية X يكمن مباشرة فى طبيعة الموقف .

درجت المنظمات فى الماضى على محاولة معالجة النتائج المترتبة على الاحباط دون النظر إلى الأسباب الحقيقية التى ولدتها . وعليه ، فإن الإدارة القاسيه Tongh Management تمثل ارتماء فى احضان منهج التحفيز السلبى . ومن الناحية الأخرى ، فإن استراتيجية الإدارة التى تقوم على مفهوم العلاقات الانسانية أو اللين Soft Management فإنها تحاول العمل على زيادة الارتباط بين الفرد وعمله وذلك بجعل العمل ذاته شيئاً غير ممل ، وكذلك بإعطاء الكثير من المزايا الإضافية الاقتصادية . وعليه ، فإن هذه الاستراتيجية تهدف أساساً

إلى زيادة حجم الفرص المتاحة لإشباع حاجات القاعدة . وبطبيعة الحال فإن نقطة الضعف الأساسية فى سياسة الإدارة « اللينة » تنحصر فى أن الفرص التى تتاح لإشباع الحاجات يتم اعطاؤها بعيداً عن الأداء ذاته، أى دون أن ترتبط به.

وعليه ، فإن ماجرجور يقول أن الإدارة بطريق التوجيه والرقابة ، بغض النظر عن كونها « قاسية » أم « لينة » تقوم على وسائل تحفيز غير فعالة نسبيا .

فى تلخيص النظرية الأولى لماجرجور فإنه يمكن القول أن الافتراض القائل بأن البشر بصفة عامة يبغون أساساً اشباع حاجاتهم المادية ، كما أن الفرد العادى يكره عمله يعتبر وصفا لنظرية X . كما أنه فى ظل نظرية X فإن وسائل التحفيز المستخدمة قد تكون إيجابية أو سلبية . وعلى أية حال ، نظراً لكون الحاجات المادية مشبعة اشباعا معقولا فى معظم المجتماعات الحديثة ، فإن وسائل التحفيز هذه التى تندرج تحت هذه النظرية تعتبر وسائل سلبية بطبيعتها .

ويشتر ما جرجور بالقول أن حل مشاكل الدافعية فى المجتمع الصناعى يرتبط بضرورة قبول الإدارة لمجموعة جديدة من الافتراضات الخاصة بالدافعية والتى من شأنها اعطاء الأفراد الفرص لإشباع حاجاتهم النفسية أو حاجات القمة كما عبرنا عنها من قبل . أن هذه المجموعة الجديدة من الافتراضات هى تلك التى يطلق عليها ماجرجور نظرية Y .

تقترح نظرية Y أن العمل شيء طبيعى شأنه فى ذلك شأن اللعب أو الراحة ، كما أن الرجل العادى بطبيعته لا يكره العمل . بل على العكس من ذلك فإذا ما ارتبط الفرد بالأهداف المتعلقة بعمله فإن أدائه لا يمكن توجيهه بشكل فعال على أساس من الرقابة الداخلية .

ولكن كيف يمكن تحقيق وإحداث ارتباط الفرد بالأهداف المتعلقة بعمله يقترح ماجرجور بهذا الصدد أنه طالما كانت حاجات القمة هى أكثر الحاجات أهمية لمعظم الأفراد ، فإن هذا الإرتباط بين الفرد وعمله يمكن زيادته حينما تكون طرق العمل واجراءاته موضوعة بشكل يسمح بحرية الحكم والإختيار بدلا من أن توضح بشكل تفصيلى لا يسمح بهذه الحرية .

وبالمثل فإن نظرية Y تقول أيضا أنه فى ظل الظروف التى يعيشها المجتمع الصناعى الحديث فإن الطاقات البشرية للرجل العادى عادة ما تستخدم جزئيا إلا أن ماجرجور يعترف أيضا بأن إعادة بناء وتكوين كل عمل ليس ممكنا فى جميع الأحوال . وعليه ، فلا يجب علينا أن نتوقع حدوث التكامل المنشود بين متطلبات العمل من ناحية وبين أهداف الفرد من ناحية أخرى فى جميع الأحوال . وعلى أية حال ، فكلما كان بالإمكان إعادة بناء العمل المعين يجعله شيئا ذا معنى عما كان عليه من قبل ، كلما قلت حدة مشاكل التحفيز .

إن المدير الذى يتبع منهج نظرية Y فى الإدارة يقوم بتشجيع مرؤوسيه على تنمية واستخدام طاقاتهم وخبراتهم ومهاراتهم وذكائهم لتحقيق أهداف المنظمة ، إن هذا التشجيع هو الذى يقدم الفرص لإشباع الحاجات النفسية .

يتضح إذا ما سبق أن نظرية Y تعنى أن منهج الإدارة يجب ألا يكون قاسيا أو مرنا ومن الناحية الأخرى فحيث أن الحاجات النفسية هى تلك الحاجات التى عادة ما تكون أقل اشباعا ، فإنه من خلال نظرية Y تزداد احتمالات الفرص المتاحة لإستخدام طرق التحيز الإيجابية .

أن قبول نظرية Y فى الإدارة لا يعنى بالضرورة عدم وجود أى توجيه أو رقابة خارجية ، إلا أنها تعنى زيادة الاعتماد على الرقابة الداخلية . وعليه فإنه يجب ملاحظة أنه فى ظل بعض الظروف كما فى حالة العمال غير المهرة الذين يعملون فى ظل اجراءات عمل محددة ومحكمة ، فإن الفرصة المتاحة لوضع نظرية Y موضع التطبيق العملى تصبح ضئيلة . مثل هذه المواقف تميل إلى خلق الكثيرمن مشاكل الدافعية نظراً لعدم وجود الفرص المناسبة للأفراد لاشباع حاجاتهم النفسية المرتبطة بالعمل .

وحتى فى وجود مثل هذه المصاعب ، فإن تطبيق نظرية Y يصبح أمراً ممكنا إذا ما قمنا بتحديد مسؤليات العمل إذا كانت هذه المسؤليات غير محدودة نسبياً . وهناك تجربة تؤيد نظرية Y فى هذا المجال . فقد قامت شركة I. B. M فى عام ١٩٤٣ بإدخال مفهوم « إثراء العمل » Job Enlargement والذى يعنى

بالضرورة تكبير الأعمال من حيث نطاقها ودرجة تعقدها بعد أن أصبحت محدودة وضيقة للغاية ، وبذلك تزداد المسئوليات العامة المرتبطة بالعمل بالنسبة للفرد العامل . فعلى وجه التحديد ، بدلاً من أن يكون هناك عامل يختص بأعمال التشغيل للآلات وآخر يختص بعمليات اعداد الآلات وتعديلها ، قامت شركة I. B. M بإدماج أعمال التشغيل والاعداد والتعديل ليقوم بها نفس العامل . وبازدياد حجم المسئولية فإن متوسط أجر العامل فى الساعة نجده قد أرتفع ، إلا أن هذه التكلفة الإضافية تم امتصاصها من خلال التخفيض الذى حدث فى عدد عمال الأعداد أو التعديل الذين كانوا مطلوبين للعمل أصلا . أضف إلى ذلك أن إدارة شركة I. B. M لاحظت أن زاد اهتمام العمال بأعمالهم ، وأن قلت معدلات الغياب وكذلك الشكاوى ، وأن انخفضت نسب الأخطاء بعد ادخال مفهوم إثراء الأعمال ، ذلك أنه استطاع أن يتيح فرصاً أكبر للعاملين على اشباع حاجاتهم النفسية ، وبالتالى فإن هذه التجربة تعتبر مثالا تطبيقيا لنظرية Y فى الإدارة .

ثالثا ـ نظرية العوامل الدافعة والعوامل الصحية :

هناك تطور آخر حدوث فى نظرية الدافعية أدى إلى اعادة النظر فى الافتراضات الأساسية المحيطة بطرق الدافعية التى كانت مستخدمة ، وهذا هو التطور الذى استحدثه هرزبرج والذى يقوم على وجود مجموعتين منفصلتين من العوامل التى تؤثر على الشعور بالرضاء العام والاستياء العام وكذلك على الأداء . هناك مجموعة من العوامل التى تحدث الشعور العام بالرضاء والتى أطلق عليها هرزبرج لفظ « العوامل الدافعة » Motivators . وهذه المجموعة تختلف عن المجموعة الأخرى من العوامل التى تحدث الشعور العام بالإستياء والتى أطلق عليها هرزبرج لفظ « العوامل الصحية » Hygiene Factors هذا وسوف نحاول فى هذا الجزء إعطاء وصف مبسط لأسلوب البحث الذى استخدمه هرزبرج والذى أدى إلى النتائج التى تضمنتها نظريته فى الدافعية ، ثم إستعراض أثر ذلك على وظيفة الرقابة والتوجيه .

فى البحث الأصلى الذى اضطلع به هرزبرج وزملاؤه فى جامعة وسترن ريزيرف ، قام الباحثون بدراسة مائتين من المهندسين والمحاسبين فى مقاطعة بتسبرج بالولايات المتحدة الأمريكية مستخدمين فى ذلك طريقة المقابلات الشخصية . وقد قاموا بسؤال كل أن يفكر فى وقت شعرخلاله بالرضاء التام عن عمله ، ثم وصف الظروف التى أدت إلى هذا الشعور ، ثم تقدير طول الفترة الزمنية التى كان لهذا الشعور فيها تأثيرا واضحا على أدائه لعمله . وبطبيعة الحال فإننا نتوقع فى هذه الحالة أن يكون هذا التأثير على الأداء إيجابيا . ثم سئل كل منهم بعد ذلك أن يفكر فى وقت ما شعر خلاله بإستياء شديد تجاه عمله ، ثم وصف الظروف التى أدت إلى هذا الشعور ، ثم تقدير طول الفترة الزمنية التى كان لهذا الشعور فيها تأثيرا على أدائه لعمله .

وفى هذه المقابلات وجد الباحثون أن أفراد الدراسة قاموا بتحديد ظروف أو عوامل مختلفة لكل من الشعور الإيجابى (الرضاء) والشعور السلبى (الأستياء ، وذلك بدلا من ذكر نفس العوامل ونقائضها فى الانتقال من الشعور الإيجابى الى الشعور السلبى ، أو العكس . وعليه ، فبينما نجد أن عامل « التقدير » قد تم ذكره كأحد العوامل التى أدت إلى الشعور الإيجابى تجاه العمل ، فإن « عدم وجود التقدير ، لم يتم ذكره كأحد العوامل التى أدت إلى الشعور السلبى تجاه العمل . وبالمثل فبينما نجد أن العامل الخاص « بالسياسات السيئة للشركة ، قد تم ذكره كأحد العوامل التى أدت إلى الشعور السلبى تجاه العمل ، « السياسات الجيدة للشركة ، لم يتم ذكرها بشكل متكرر كأحد العوامل التى أدت إلى الشعور الإيجابى تجاه العمل .

وعليه ، فقد انتهى هيرتزبرج إلى القول بأن العوامل التى تؤدى إلى إحداث الشعور الإيجابى تجاه العمل ، أى الرضاء العام ، وتلك التى تؤدى إلى إحداث الشعور السلبى تجاه العمل ، أى الاستياء العام ، تعتبر عوامل مختلفة . أن العوامل التى تؤدى إلى إحداث الشعور العام بالرضاء هى تلك العوامل التى أطلق عليها لفظ « العوامل الدافعة » ، وهى ، الانجاز ، التقدير ، العمل ذاته ، المسؤولية: التنمية الذاتية ، والترقى . لقد وجد أن وجود أو غياب هذه العوامل

أمر مرتبط بالرضاء عن العمل ولا علاقة له بالشعور بالاستياء منه ومن الناحية الأخرى ، فإن العوامل الصحية اشتملت على تلك الخاصة بسياسات الشركة والإدارة ، الاشراف ، الأجور والمرتبات ، العلاقات الشخصية ، وظروف العمل المادية . وقد وجد هرزبرج أن الاهتمام الزائد بهذه العوامل من جانب الإدارة لم يؤد إلى درجة عالية من الشعور الإيجابي ، أي الرضاء العام عن العمل ، إلا أن عدم الاهتمام بها أدى إلى الشعور بالإستياء العام من العمل .

يوضح شكل رقم (٢٦) النسبة المئوية للتكرار الخاص بارتباط كل عامل من العوامل المذكورة أعلاه بالشعور الإيجابي والسلبي تجاه العمل في دراسات هرزبرج . وكما يبين هذا الشكل فإن العامل الذي تم ذكره بشكل أكثر تكرارا من غيره كأحد العوامل الدافعة هو عامل الانجاز ، في حين أن العامل الذي تم زكره بشكل أكثر تكرارا من غيره كأحد العوامل الصحية هو عامل سياسات الشركة .

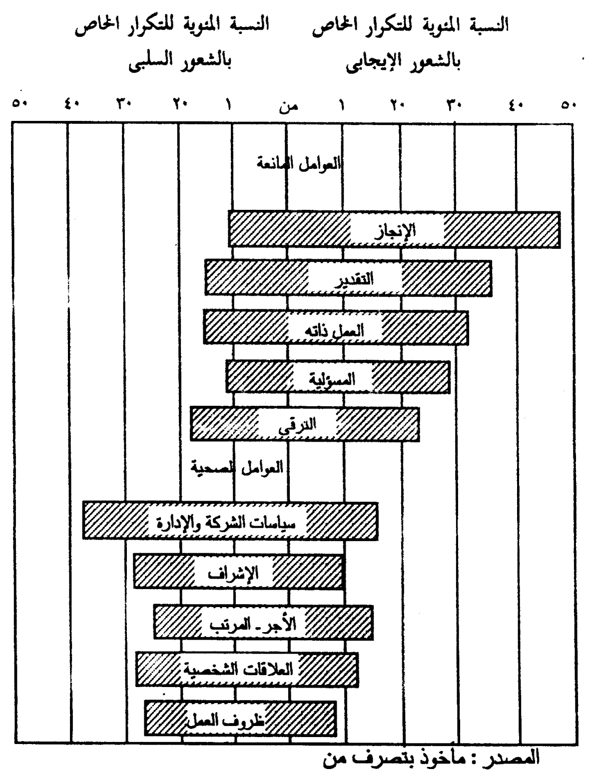
وكما يتضح من الشكل رقم (٢٦) ، فبالرغم من أن كل عامل يكون أما عاملا دافعاً أو عاملا صحيا بشكل قاطع ، إلا أن هناك بعض التداخل بين كل منها من ناحية وبين كل من الشعور الإيجابي والشعور السلبي من ناحية أخرى . فعلى سبيل المثال نجد أن العامل الدافع الذي تم ذكره بشكل أكثر تكرارا من باقي العوامل الدافعة كسبب للشعور السلبي تجاه العمل هو عامل التقدير (أي الفشل في الحصول عليه) . وبالمثل فإن العامل الصحي الذي تم ذكره بشكل أكثر تكرارا من باقي العوامل الصحية كمسبب للشعور الإيجابي تجاه العمل هو عامل الأجر / المرتب (أي ارتفاع الأجر / المرتب) .

وبالرجوع إلى نفس الشكل فإننا نلاحظ أن النسب المئوية للتكرارات تدل على أن التداخل بين كل عامل من ناحية وبين كلا من الشعور الإيجابي والشعور السلبي من ناحية أخرى قليل نسبيا ، كما أن التحليل الاحصائي لهذه النتائج يثبت أن هذا التداخل يعتبر غير موجود احصائيا .

وقبل أن يتوصل هرزبرج لهذه النتائج فقد كان الافتراض السائد هو أن الرضاء العام عن العمل هو عكس الاستياء العام منه . إلا أن نتائج دراسات هرزبرج دلت على أن كل منهما لا يعتبر نقيض الآخر .

شــكل رقم (٢٦)

العوامل المرتبطة بالشعور الإيجابى وتلك المرتبطة بالشعور السلبى تجاه العمل



المصدر : مأخوذ بتصرف من

Herzt rg, F. and Other, The Motivatil fo New York. John Wiley & Sons ihc. 1959, p. 81.

أستخدم هرزيرج فى وصف العوامل التى ترتبط بالشعور بالإستياء لفظ العوامل « الصحية » كمرادف للاستخدام الطبى له وهو « العوامل المانعة أو الواقية » . وعليه ، فإن مياه الشرب المطهرة تمنع حدوث الوباء ، إلا أنها لا تشفيه . وكذلك فإن العوامل الصحية أو المانعة تؤدى إلى منع حدوث الشعور العام بالإستياء ، إلا أن الاهتمام الإدارى بهذه العوامل فقط لا ينتج عنها الشعور بالرضاء . وعليه ، فإن الشعور العام بالرضاء عن العمل يمكن تحقيقه إذا ما وجه الاهتمام الإدارى تجاه العوامل الدافعة .

كما سبق أن أشرنا فقد تم سؤال كل فرد من أفراد الدراسة أن يقوم بتقدير طول الفترة الزمنية التى خلالها كان لشعوره سواء كان إيجابيا أم سلبيا تأثيرا ما على أدائه لعمله . وبالرغم من أن النتائج جاءت غير واضحة تماما ، إلا أنه أتضح وجود ثلاث عوامل بارزة كان لها تأثيراً ملموسا فى تغيير أتجاهات الأفراد تجاه عملهم وهى ، العمل ذاته ، المسئولية ، والترقى . وعليه ، فإن العوامل التى إرتبطت بإحداث تغيير طويل المدى كانت جميعها عوامل دافعة .

وإذا نظرنا إلى الشكل رقم (٢٦) فإننا سوف نلاحظ أن أحد مجموعات العوامل ترتبط مباشرة بالأشياء التى تحيط بالعمل ، وهذه هى مجموعة العوامل الصحية . ومن الناحية الأخرى ، فإن المجموعة الأخرى من العوامل ترتبط مباشرة بمحتوى ومضمون العمل ذاته ، أى أنها ترتبط بما يحدث داخل العمل ذاته وليس بما يحدث فى البيئة الخارجية له ، وهذه هى مجموعة العوامل الدافعة ومما يثير الاهتمام أنه حينما يتحدث الأفراد عن مصادر الشعور بالرضاء تجاه أعمالهم ، فإنهم يميلون إلى ذكر العوامل التى ترتبط بالعمل ذاته إلا أنه حينما يتحدث الأفراد عن مصادر الشعور بالاستياء أو عدم الرضاء تجاه أعمالهم فإنهم يميلون إلى ذكر العوامل التى ترتبط ببيئة العمل ذاتها . ولقد قام العديد من الباحثين بتكرار نفس الدراسة الأصلية لهرزيرج وزملائه مستخدمين فى ذلك عينات ونوعيات مختلفة من الأفراد . وبغض النظر عن وجود بعض

الاختلافات فى النتائج إلا أنها أشارت جميعا إلى أن العوامل الصحية كانت جميعها عوامل مرتبطة ببيئة العمل ، فى حين أن العوامل الدافعة كانت جميعها عوامل مرتبطه بالعمل ذاته ، الأمر الذى يؤدى إلى تعضيد نظرية هيرتزبرج .

رابعا ـ النظريــة البيئيــة للدافعيــة :

أنطلاقا من نظرية هرزبرج قام الكاتب الحالى بعمل عدة دراسات ميدانية لاختبار مدى صحتها ابتداء من عام ١٩٦٨ (١) . وقد انتهت هذه الدراسات إلى مفهوم متطور للدافعية أطلق عليها اسم « النظرية البيئية الدافعية » .

تقوم هذه النظرية على عدة إفتراضات وهى أن الفرد بطبيعته يود إشباع جميع حاجاته فى نفس الوقت ، حتى ولو كان هناك اختلاف ما فى الأهمية النسبية لكل منها مقارنة بالأخرى . إلا أن هذا الإشباع يتوقف على البيئة التى يعمل الفرد من خلالها وليس عليه شخصيا . وعليه ، فإنه يمكن النظر إلى بيئة العمل على أنها أما مشبعة لجميع حاجات الفرد بغض النظر عن الفصل بين العوامل الدافعة والعوامل الصحية أو غير مشبعة أو حدية . وبالتالى فإن الدافعية ، أى طبيعة الحاجات التى يجب العمل على اشباعها ، تتوقف على طبيعة التفاعل بين حاجات الفرد من ناحية وبين طبيعة بيئة العمل من ناحية أخرى ، وعلى ذلك افترضنا أن الشعور بالرضاء والشعور بالاستياء يمثلان نقطتين لبعد واحد .

بالرغم من أن الكثير من الدراسات الميدانية جاءت مؤيدة لنظرية هيتريزبرج ، إلا أن اعادة النظر فى هذه النظرية من زاوية جديدة كان أمراً ضروريا . تنحصر أحد وظائف الاتجاهات فى أنها تقوم بوظيفة الدفاع عن الذات . وعليه ، فإننا نتوقع أنه حينما يشعر الفرد باستياء شديد تجاه عمله ، أى حينما يفشل ، فإنه يرجع هذا الفشل وشعوره بالاستياء الى العوامل المرتبطة ببيئة

---

(1) Soliman, H. M. The Environmental Theory of job Attitudes A Second Application Proceedings of the 14 th Annual Conference Academy of Mnnagemen, Midwest Division, 1971 .

العمل . وبالمثل ، فحينما يشعر الفرد برضاء عال تجاه عمله ، أى حينما ينجح ، فإنه يرجع هذا النجاح والشعور بالرضاء الى العوامل التى ترتبط بالعمل ذاته وبشخصه . وعليه ، فإننا نتوقع أن يذكر الفرد العوامل المرتبطة ببيئة العمل أى العوامل الصحية حينما يفشل ، وأن يقوم بذكر العوامل المرتبطة بطبيعة العمل ذاته أى العوامل الدافعة حينما ينجح .

أضف إلى ذلك أن إعادة تقييم الدراسات المختلفة التى تمت والخاصة بنظرية هرزبرج أثبتت أن نصف هذه الدراسات تقريبا والتى أيدت هذه النظرية استخدمت نفس أسلوب الدراسة الخاصة بهيرتزبرج ، أى أسلوب القصة ، فى حين أن النصف الثانى من الدراسات التى لم تؤيد هذه النظرية استخدمت أسلوبا مختلفا غير أسلوب القصة الخاص بهرزبرج . ومن الأهمية بمكان أن نأخذ فى أعتبارنا أن أية نظرية ، لكى تكون صحيحة ، يجب أن تعطى نفس النتائج بغض النظر عن الأسلوب المستخدم فى الدراسة . وعليه ، فإن نظرية هرزبرج تصبح موضع شك كبير .

قام هذا الكتاب بعمل أكثر من دراسة ميدانية لتقييم نظرية هرزبرج وأختبار مدى صحتها . وقد وجد أنه من المناسب ضرورة دراسة نفس العينة الواحدة من الأفراد باستخدام أسلوبين للدراسة أحدهما هو أسلوب القصة والآخر أسلوب مختلف عنها ، ثم مقارنة النتائج والحكم عليها . وبهذا المنطق ، إذا جاءت نتائج كلا الأسلوبين واحدة لكان ذلك دليلا على صحة نظرية هرزبرج ، أما إذا جاءت هذه النتائج مختلفة لكان ذلك دليلا على عدم صحتها .

أثبتت النتائج التى توصل إليها الكاتب عدم وجود ارتباط بين النتائج المترتبة على الأسلوب الأول (أسلوب هيرتزبرج) وتلك المترتبة على الأسلوب الثانى ، علما بأن هذه النتائج جميعها جاءت من نفس مجموعة الأفراد موضع الدراسة ، وبذلك لم تؤيد هذه النتائج نظرية هيرتزبرج .

وحيث أن الدوافع تشير إلى حاجات الفرد ، سواء كانت صحية أم دافعة ، وحيث أن الإشباع الخاص بهذه الحاجات يتم من خلال ما تستطيع أن تقدمه

بيئة العمل المحيطة بالفرد فى هذا الصدد ، لذلك فإن مفهوم الدافعية لا يمكن شرحه بإيضاح إلا من خلال دراسة طبيعة التفاعل بين حاجات الفرد ، أى دوافعه ، من ناحية وبين بيئة العمل المحيطة به من ناحية أخرى . وعليه ، فإن الحديث عن الدوافع كمرادف لنظرية الدافعية يحمل فى طياته أغفالا لطبيعة بيئة العمل المحيطة بالفرد .

قام هذا الكتاب بتقسيم بيئة العمل المحيطة بالفرد إلى ثلاثة أقسام وهى ، بيئة العمل المشبعة ، بيئة العمل غير المشبعة ، وبيئة العمل الحدية . فحيث تتسم بيئة العمل المشبعة بإشباع جميع أو معظم الحاجات الصحية منها والدافعة ، فإن بيئة العمل غير المشبعة تتسم بعدم إشباع جميع أو معظم هذه الحاجات ، فى حين أن بيئة العمل الحدية تقدم اشباعا متوسطا لجميع أو معظم هذه الحاجات . وفى ظل بيئة العمل غير المشبعة للحاجات فإننا نتوقع أن يشعر الفرد باستياء شديد تجاه عمله نظراً لعدم اشباع جميع أو معظم حاجاته ، إلا أنه فى ظل هذه البيئة فإن الأهمية النسبية للعوامل الصحية تفوق الأهمية النسبية للعوامل الدافعه وعليه ، يصبح مصدر الاستياء العام هو عدم اشباع العوامل الدافعة والعوامل الصحية ، إلا أنه بالقياس النسبى فإن العوامل الصحية تصبح مصدرا أقوى للشعور بالاستياء بالمقارنة بالعوامل الأخرى الدافعة .

وبالمثل فإنه فى ظل بيئة العمل المشبعة للحاجات يشعر الفرد برضاء عام عال تجاه عمله نظراً لإشباع جميع أو معظم حاجاته ، إلا أنه فى ظل هذه البيئة فإن الأهمية النسبية للعوامل الدافعة تفوق الأهمية النسبية للعوامل الصحية . وعليه ، يصبح مصدر الرضاء العام هو اشباع العوامل الدافعة والعوامل الصحية ، إلا أنه بالقياس النسبى فإن العوامل الدافعة تصبح مصدراً أقوى للشعور بالرضاء مقارنة بالعوامل الأخرى الصحية .

أما فى ظل بيئة العمل الحدية فإن الفرد يشعر باستياء عام أو رضاء عام نسبى تجاه عمله نظراً لإشباع جميع حاجاته اشباعا متوسطا وعليه ، فإنه

تتساوى عنده الأهمية النسبية للعوامل الدافعة والصحية فى علاقتهما بالشعور بالرضاء والاستياء العام النسبى .

وبالإجمال فإن النظرية البيئية للدافعية اتبعت نفس التقسيم الخاص بالعوامل وهو للعوامل الدافعية والعوامل الصحية ، إلا أنها أشارت إلى أن معنى نظرية الدافعية يجب أن يرتبط بدراسة العوامل ، أى الدوافع ، وكذلك بدراسة البيئة المرتبطة بالعمل . وأخيرا ، فإن معنى الدافعية من وجهة نظر التطبيق العملى ، أى تحديد العوامل التى يجب إشباعها ودرجة التركيز الخاصة بهذا الإشباع ، يتوقف على طبيعة التفاعل بين جميع الدوافع من ناحية وبين بيئة العمل من ناحية أخرى .

مراجعـــة عامـــة :

يمكن وصف منهج التحفيز القائم على استخدام نظام الاثابه بأنه تحفيز إيجابى والذى عادة ما ينتج عن اتباعه ارتفاع الحالة المعنوية للعاملين ، وليس ارتفاع انتاجيتهم بالضرورة .

كذلك ينتج عن تطبيق واستخدام طرق التحفيز السلبية والتى تقوم على الاجبار والتهديد انخفاضا فى الحالة المعنوية وكذلك أما ارتفاع أو انخفاض فى الانتاجية فى الاجل القصير .

يمكن الحصول على الحالة المعنوية المرتفعة وكذلك على الإنتاجية المرتفعة فى تلك المواقف التى يسودها التحفيز الإيجابى والتى يسودها أيضاً التكامل بين أهداف الفرد وأهداف المنظمة التى يعمل بها .

أن الافتراضات التى تحملها الإدارة والتى تنادى بأن البشر يكرهون أعمالهم عامة وأنهم يفضلون أن يقادوا كما أنهم يرغبون دائماً فى تجنب المسؤولية ما هى إلا وصف لنظرية X الخاصة بماجرجور . أن المؤمنين بهذه النظرية يفترضون أن الفرد مدفوع أساسا لإشباع حاجاته المادية ، كما أنهم ، أى المديرون . عادة ما يميلون الى استخدام وتطبيق طرق التحفيز السلبية .

أخذاً فى الإعتبار للاثار المترتبة على الإدارة القاسية مقابل تلك الخاصة بالإدارة اللينة الخاصة بنظرية Y ، فإن ماجرجور يقترح أن أنسب حل بديل هو لا هذا ولا ذاك .

أن الافتراضات القائلة بأن العمل شىء طبيعى شأنه شأن اللعب والراحة ، وأن الحاجات النفسية هى تلك الحاجات التى ترتبط بالتحفيز الناجح عادة ما يطلق عليها أسم نظرية Y .

أن ذلك الإجراء الذى اتبعته شركة I. B. M. فى إعادة التنظيم والذى نتج عنه تأييداً للمزايا المرتبطة بإستخدام وتطبيق نظرية Y هو ذلك المعروف بإسم إثراء العمل .

وجد هرزيرج وزملائه فى المقابلات التى عقدوها مع المحاسبين والمهندسين فى منطقة بتسيرج بالولايات المتحدة أن هناك مجموعات من العوامل المنفصلة التى أثرت على أتجاهاتهم تجاه أعمالهم . أطلق على تلك المجموعة من العوامل التى ارتبطت بالشعور الإيجابى ، أى بالرضاء ، تجاه العمل لفظ العوامل الدافعة . فى حين أطلق على تلك المجموعة التى أرتبطت بالشعور السلبى ، أى بالإستياء ، تجاه العمل لفظ العوامل الصحية . كذلك فإن العناية بتلك العوامل الصحية من شأنه أن يؤدى إلى خفض مصادر الشعور بالإستياء ، فى حين أن العناية بتلك الدافعة من شأنه أن يؤدى إلى زيادة الشعور بالرضاء تجاه العمل .

أحد الأشياء المميزة ، حين مقارنة العوامل الدافعة بالعوامل الصحية ، أن الأولى ترتبط بالعمل ذاته ، فى حين ترتبط الثانية ببيئة العمل ذاتها .

حينما ينجح الفرد فى أداء عملَ ما فإنه يرجع هذا النجاح إلى ذاته أما حينما يفشل فإنه يحاول أن يلقى بعبء هذا الفشل على كل شىء حوله ، لذلك

فإنه من المتوقع أن يقوم الفرد بذكر العوامل الدافعة حين الشعور بالرضاء وأن يقوم بذكر العوامل الصحية حين الشعور بالإستياء .

أثبتت الدراسات التى قام بها هذا الكاتب عدم صحة نظرية هرزبرج نظراً لأن نتائجها لا تتحقق إلا إذا قام الباحث المعين بالستخدام أسلوب القصة الذى أستخدمه هرزبرج .

أن نظرية الدافعية التى تقوم على أساسا الفصل بين الدوافع من ناحية وبين بيئة العمل من ناحية أخرى ، والتى تفترض أن نظرية الدافعية هى محصلة التفاعل بين كليهما هى تلك المعروفة باسم النظرية البيئية للدافعية .

ومن وجهة النظر العملية ، فإن المدير الذى يود تحفيز مرؤوسيه على العمل قد يكون من واجبه أولا التعرف على طبيعة بيئة العمل المحيطة بالعاملين .

المبحث الرابع

القيـــــادة (*)

شغل مفهوم « القيادة » الكثير من أذهان علماء الاجتماع لسنوات عديدة وقد اتجهت الكثير من دراساتهم إلى دراسة خصائص القائد وسلوكه . وفى الآونة الأخيرة اتجهت أنظار الباحثين إلى دراسة جماعات العمل وباقى المؤثرات التنظيمية الأخرى التى تؤثر على القيادة ودرجة فاعليتها . ومن وجهة النظر الاجمالية الخاصة بأنماط القيادة ، فهناك الكثير من الاختلافات بين مدير وآخر من حيث طبيعة طرق التحفيز المستخدمة وكذلك من حيث المدى الذى يقوم فيه كل بتوكيل السلطات إلى مرؤوسيه . وفى هذا المبحث فإننا سوف نقوم بالتركيز على مناهج البحث المختلفة التى اتبعت على دراسة القيادة فى الأجزاء الأولى منه ، أما فى الأجزاء الأخيرة فإننا سوف نستعرض الدلائل الخاصة بالنمط القيادى كأحد العوامل المؤثرة على الأداء الإدارى .

أولا ـ المناهج المرتبطة بدراسة القائد :

من الناحية التاريخية ، فإن المحاولات التى بذلت لشرح الأسس التى تنبنى عليها القيادة الفعالة قامت بالتركيز على دراسة خصائص القائد نفسه . وقد تكون هذه نقطة بداية منطقية لدراسة العوامل التى تؤثر على فاعلية القيادة . وبمرور الوقت ظهرت مجموعة من المناهج مثل منهج « الرجل العظيم » Great Man Approach ومنهج « السمات » Trait Approach والمنهج « السلوكى » Behavioral Approsch كطرق بحث مختلفة لدراسة القائد نفسه . ومن بين هذه المناهج جميعا فإن منهج (الرجل العظيم) يعتبر أقلها أهمية من

(*) تهدف المباحث الخاصة بالقيادة هنا إلى محاولة تعريف القارىء ببعض الدراسات التى تم عملها فى هذا المجال مع ذكر أقل القليل من النقد والتقييم . للقراءة فى هذا الميدان ارجع إلى كتاب المؤلف « السلوك التنظيمى والأداء » الباب الثالث ص ٢٥٥ إلى ٤٠٧ .

حيث القيمة العلمية حيث أن هذا المنهج ينادى بأن القائد (يولد ولا يصنع) Born rather than made . وبالتالى فإن أساس فاعليته أمر لا يصبح بالإمكان اكتشافه من خلال دراسته هو أو دراسة طريقته فى العمل .

أن الافتراضات التى تنادى بأن القائد أو سلوكه أمر لا يمكن اخضاعه للتحليل ، كما أن القائد يصبح قائدا لأنه يولد كذلك افتراضات تتسق مع منهج الرجل العظيم فى دراسة القيادة . وعليه ، فإن المنظمات التى تؤمن بهذا المنهج تميل إلى التركيز على ضرورة الاختيار السليم للمديرين ، وذلك نظراً لأن هذا المنهج يفترض أن القائد يولد بطبيعته قائداً ، وبالتالى فإنه لا يمكن صبغه من خلال التدريب والممارسة ، وهذا يزيد بدوره من أهمية حسن الاختيار .

وبعكس منهج (الرجل العظيم) فإن منهج (السمات) يفترض وجود ارتباط بين القيادة الفعالة من ناحية وبين خصائص شخصية القائد من ناحية وبين خصائص شخصية القائد من ناحية أخرى ، وأنه بالإمكان دراسة كل منها . وعليه فإن منهج (السمات) يقدم أساسا يمكن استخدامه فى اكتشاف العوامل التى تنبنى عليها مفاهيم القيادة الفعالة . وعليه فإن تحليل خصائص أو سمات الشخصية أو الخصائص الشخصية للقائد مثل الكرامة والدقة وامكان الاعتماد عليه وربطها بالفاعلية الإدارية أمر يتضمن استخدام وتطبيق منهج السمات فى دراسة القيادة . وبشكل عام ، فقد اختلفت وتعددت السمات أو الخصائص التى تمت دراستها من بحث لآخر . ففى حين بلغ عددها فى بعض الدراسات ستة خصائص ، بلغ عددها فى بعض الدراسات الأخرى أكثر من عشرين . ولاشك أن هذا التباين فى عدد الخصائص المدروسة يجعل من الصعوبة بمكان إجراء المقارنات بين هذه الدراسات المختلفة الخاصة بهذا المنهج أضف إلى ذلك أن هناك صعوبة أخرى تتمثل فى ماهية التعريف الخاص بهذه الخصائص ذاتها . فعلى سبيل المثال فإن الخاصية المرتبطة (بالأمانة) قد تتعلق بقول الحق كما أنها قد تتعلق أيضا بإحترام حقوق ملكية الغير . وعليه فإنها تحمل أكثر من معنى واحد ، الأمر الذى يؤدى الى احتمال انعدام الدقة العلمية المرتبطة بعملية القياس والمقارنة .

ومنذ عدة سنوات قامت مجلة فورشن الأمريكية Fortune Magazine بسؤال خمسة وسبعين من كبار المديرين للأدلاء بآرائهم فيما يتعلق بتعرف خصائص عدد من مختلف المديرين . اشتملت التعاريف التى تم الحصول عليها منهم فيما يتعلق بخاصية (امكان الاعتماد عليه) مائة وسبعة واربعين عبارة وصفية . يقدم ملحق رقم (٢) الأقسام المختلفة للمعانى المستخرجة من هذه العبارات . وكما سوضح الملحق المذكور ، فقد بلغت عدد التعاريف المعطاة عن خاصية (إمكان الاعتماد عليه) خمسة وعشرين تعريفاً .

ملحـــق رقم (٢)

أقســام المعانى الخاصــة بخاصـــية (إمكان الاعتماد عليه) [1]

١ ـ العمق ، الاستقرار ، الصدق ، الاتساق .
٢ ـ الانجاز الكامل الناجح للعمل ، الحصول على النتائج .
٣ ـ اتباع الأوامر ، الحصول على الموافقة ، تنفيذ المهام الموكولة له .
٤ ـ استخدام الحكم الصائب فى عملية اتخاذ القرارات .
٥ ـ الأمانة ، الثقة به ، الضمير الحى ، الوفاء بالوعود .
٦ ـ لا يحتاج أو يحتاج إلى القليل من الرقابة .
٧ ـ الحضور الذهنى ، اتمام الأعمال المجدولة فى مواعيدها .
٨ ـ التغلب على الصعاب والضغوط .
٩ ـ قبول المسؤولية بالكامل ، أداء العمل .
١٠ ـ الصراحة ، عدم اللف والدوران ، الشجاعة .
١١ ـ يمكن التنبؤ بسلوكه .
١٢ ـ يبعث على الثقة .
١٣ ـ التعاون .
١٤ ـ الاخلاص فى العمل والمنظمة التى يعمل بها .

---

(1) Stryker, P., Op the Meaning of Execuive Qualities, Fortune, June 1958, p. 89.

١٥ ـ عدم اعمال الآخرين .

١٦ ـ يفعل أكثر مما يجب .

١٧ ـ يعمل كل ما يستطيع عمله .

١٨ ـ التكيف لأن يصبح قائداً .

١٩ ـ التمتع بعادات فردية حميدة .

٢٠ ـ القيام بطلب العون ، إذا احتاجه .

٢١ ـ التعلم من الأخطاء .

٢٢ ـ أن ينمى بديلا كفأ فى العمل .

٢٣ ـ يعمل مثلما يعمل رئيسه .

٢٤ ـ القدرة على المبادأة واستخدامها .

٢٥ ـ الانضباط الذاتى .

وبالإضافة إلى عدم وجود مجموعة من الخصائص الموحدة التى يمكن دراستها ، وكذلك بالإضافة إلى عدم وضوح التعاريف (المعانى) الخاصة بهذه الخصائص ، فقد ظهرت العديد من الصعاب الخاصة بقياسها أيضا قياساً دقيقا.

تقاس السمات عادة من خلال التعبير الكمى عن آراء الأفراد . وهناك تاريخ حافل خاص بالمقاييس سار جنبا إلى جنب مع التطور الذى حدث فى استخدام منهج السمات فى دراسة القيادة ، عادة ما لا تكون آراء الناس جميعها موضوعية وذلك بسبب احتوائها على بعض عناصر التحيز لعدة أسباب بعضها شعورى وبعضها لا شعورى ، وهذا بدوره يجعل التوصيات المختلفة للأفراد غير متسقة مع بعضها البعض ، وكنتيجة لذلك فإن التطور الحديث الذى صاحب أساليب القياس ركز على ضرورة التوفيق فى الآراء والتوصيفات التى يعطيها الأفراد للوصول الى الجزء الدقيق منها وذلك باستبعاد الجزء غير الدقيق أو المتحيز منها ، وبالرغم من الإختلاف فى الأهمية النسبية لسمات الشخصية من دراسة لأخرى ، إلا أنه وجد أن السمات الخاصة بالذكاء ، والقدرة على الاتصال ، والقدرة على معرفة وتقييم أهداف جماعات العمل ترتبط بالقيادة

الفعالة فى العديد من المواقف ، وعليه ، فإنه بالمقارنة بباقى أعضاء جماعات العمل الذين يتولون قيادتها ، فإن القادة يميلون الى أن يكونوا أكثر ذكاء ، أكثر قدرة على الاتصال ، وأكثر قدرة على معرفة وتقييم أهداف جماعة العمل ذاتها .

إنه من الأهمية بمكان القول أن الخصائص العامة للقيادة لا تحدث فرادى ولكن فى شكل توافيق معينة حتى يكون بينها وبين الفاعلية ارتباطا ، هذا وأن أهم هذه الخصائص ثلاثة وهى ، الذكاء ، القدرة على الاتصال ، والقدرة على معرفة وتقييم أهداف جماعة العمل . وعليه ، فقد يتمتع أحد المديرين بدرجة عالية من الذكاء وكذلك بالقدرة على تقييم أهداف جماعة العمل ، إلا أنه قد تنقصه القدرة على الاتصال بالآخرين . وحيث أن هذه القدرات تتجمع فى شكل توافيق معينة ، فإن مثل هذا المدير قد تقل فاعليته كثيرا ، نظراً لعدم إمكان تفويض القدرة على الاتصال بالآخرين له . ومن الناحيه الأخرى ، فإنه حتى تزداد احتمالات زيادة فاعلية القيادة فإن الفرد يجب أن يتميز فى السمات الثلاث المشار إليها آنفاً على أن لا تتوافر هذه السمات فى القائد أو المدير بشكل مطلق ولكن يجب أن تتوافر له بشكل نسبى المقارنة بباقى أعضاء جماعة العمل التى ينتمى اليها حتى يكون أكثر فاعلية .

وبإيجاز فإنه يمكن القول أن السمات الثلاث العامة الأساسية التى وجد أنها ترتبط بفاعلية القيادة فى العديد من المواقف هى الذكاء ، ومهارات الاتصال ، والقدرة على معرفة وتقييم أهداف جماعة العمل .

بالإضافة إلى المناهج التى تمت مناقشتها وهى منهج الرجل العظيم ، ومنهج السمات ، فإن هناك منهج ثالث يرتبط أيضا بدراسة القائد نفسه وهو المنهج السلوكى . يتميز هذا المنهج بأنه يقوم بالتركيز ليس على تحليل خصائص القائد وإنما بالتركيز على أنماطة السلوكية ، أى ماذا يعمل ، وكيف يؤدى عمله . فعلى سبيل المثال فإن ملاحظة نسبة الوقت الذى يمضيه المدير فى الأنشطة المختلفة مثل التخطيط ، والتحفيز ، والاتصالات يعتبر أمراً متسقا مع المنهج السلوكى لتحليل الفاعلية القيادية .

إن ملاحظة أنشطة المدير من شأنها أن تقدم الكثير من المعلومات عما يفعله إلا أنه يجب الأخذ فى الاعتبار أن هذه الملاحظة لا تؤدى إلى تقديم تلك المعلومات التى تتعلق بما يجب عليه أن يفعله بالضرورة . ومن الناحية الأخرى فإنه حتى يمكن تحديد تلك الأنشطة التى تميز المدير الفعال بدقة ، فإنه يجب عقد مقارنة بين نوعين من المديرين أو القادة وهما ، القائد الفعال والقائد غير الفعال . وبالرغم من تحديد أكثر القادة فاعلية وكذلك أقلهم فاعلية يبدو أمراً واضحاً نسبياً ، إلا أنه فى الحياة العملية نظراً لوجود العديد من العوامل التى تؤثر على نجاح المنظمة ، فإنه يصبح من الصعوبة بمكان تحديد وتقييم التأثير النسبى لما يفعله القائد على نجاح المنظمة .

لقد أقام الكثير من الكتاب وصفهم لسلوك القائد الفعال على ملاحظاتهم العامة وخبراتهم السابقة فى مختلف المواقف الإدارية . أما التخطيط الدقيق والتحليل الكلى لهذه الملاحظات الخاصة بأنشطة أو سلوك المديرين فهو أمر لم يحدث إلا حديثا . وحتى يمكن الربط بين الاختلافات فى الأنماط السلوكية للمديرين من ناحية وبين درجات فاعليتهم من ناحية أخرى ، فإنه يجب أن يتوافر لدينا المقاييس الدقيقة الصادقة الخاصة بقياس هذه الأنماط السلوكية من ناحية وكذلك تلك الخاصة بقياس فاعليتهم من ناحية أخرى .

ثانيا ـ الجماعـة :

بالرغم من أن معظم الدراسات التى حاولت اكتشاف أسس القيادة الفعالة قامت بالتركيز على دراسة القائد ذاته ، إلا أن الكثير من الباحثين تنبهوا إلى أن الطريقة التى يستجيب بها أعضاء جماعة العمل لقائدهم والطريقة التى يقودهم بها تعتبر أمراً حيويا ومرتبطا بمدى فاعليته كقائد أو رئيس . وعليه ، فإنه بالرغم من أن القائد هـو الشخص الذى يتولى عملية القيادة ، إلا أن فاعليتـه تتحدد وفقاً لنوع ردود الفعل أو السلوك الخاص بأعضاء جماعة العمل (المرؤوسين) الذين يتولى قيادتهم .

هناك العديد من الأشياء التى قد تحتاجها جماعة العمل حتى يمكن زيادة

انتاجيتها . وذلك بالرغم من عدم وجود أية ضمانات لمثل هذه الزيادة . تتطلب أحد هذه الأشياء ضرورة وجود أهداف ذات معنى للجماعة ، ذلك أنه فى ظل عدم وجود أهداف صريحة وواضحة ، فإن الاحتمال يصبح ضعيفاً فى أن يؤمن أعضاء الجماعة بأهداف واحدة تتعلق بعملهم ، وهذا بدوره قد يؤدى إلى وجود تفسير مختلف لهذه الأهداف لكل منهم ، وحينما يقوم أعضاء الجماعة بتفسير الأهداف بطرق مختلفة ، فإن ذلك من شأنه أن يؤدى إلى زيادة إحتمال خلق نوع من التضارب داخل الجماعة ذاتها .

يلى ذلك أن أعضاء الجماعة عادة ما يحتاجون الى رؤية العلاقة بين أهدافهم الشخصية من ناحية وبين أهداف الجماعة من ناحية أخرى ، وبشكل واضح فعلى سبيل المثال فإن الفرد الذى يرى أن اهتماماته الشخصية ترتبط بأهداف الجماعة ، فإنه يصبح على استعداد لأن يكون أكثر انتاجية بغرض بقاء الأشياء الأخرى على ما هى عليه .

وأخيراً ، فإن أعضاء الجماعة عادة ما يودون أن يكون للعمل ذاته معنى لهم وذلك بالإضافة إلى رضائهم عنه حين الأداء . أن التخصص الدقيق فى أداء العمل على مستوى عمالة الإنتاج يميل إلى أن يجعل تحقيق هذا الهدف أمراً صعباً . وعليه ، فإن تطبيق مفهوم اثراء العمل Job Enlargment والذى يؤدى الى زيادة درجة تعقد العمل وذلك بضم عدة أعمال أو عمليات بسيطة وروتينية فى عمل أو عملية واحدة أدى إلى طفرات فى انتاجية العاملين لأنه يساعدهم على أن يجدوا فى العمل معنى محدداً .

وبإيجاز فإن القيم الإيجابية لجماعة العمل ، أى تلك القيم التى تحبذ رفع الانتاجية ، قد تتكون وتنمو حين يتفهم أفرادها أهداف الجماعة ، وحينما تصبح العلاقة بين أهدافهم هم وبين أهداف الجماعة أكثر وضوحاً ، وحينما يجدون للعمل معنى لديهم ، بغرض بقاء الأشياء الأخرى على ما هى عليه .

فى غياب الفهم الواضح لمثل هذه الأشياء الى يحتاجها المرؤوسون ، فإن القائد أو الرئيس سوف لا يستطيع تحقيق أهدافه ، أى سوف يصبح أقل فاعلية ، حتى لو تمتع بكل السمات الأساسية للقيادة .

ثالثا : المنظمـــة :

بالإضافة إلى تلك العوامل المرتبطة بجماعة العمل والتى تؤثر على فاعلية القيادة فإن القائد يتأثر أيضا بالكثير من العوامل التى ترتبط ببيئة العمل ، أى المنظمة لقد أثبتت دراسات عدة على سبيل المثال أن أحد الأفراد الذين يحدثون تأثيراً عميقا على النمط السلوكى للقائد هو رئيسه المباشر .

تتأثر الطريقة التى يقود بها الرئيس أو المدير مرؤوسيه كثيراً بالطريقة التى يقودها بها رئيسه هو . وفى أحد الدراسات التى قام بعملها فيلشمان (1) فى شركة هارفستر International Ha vester وجد أن النمط القيادى للمشرف يتأثر كثيرا بالنمط القيادى لرئيسه أكثر من أى برنامج تدريبى خاص بطرق القيادة . لقد كان الهدف الرئيسى من البرنامج التدريبى الخاص بالقيادة الذى اضطلع به فليشمان هو أن يزيد من درجة الوعى الخاصة بأهمية العلاقات الانسانية لدى مشرفى الخط الأول . وقد أثبتت نتائج الاستقصاء الذى تم ادارته فى بداية وفى نهاية البرنامج التدريبى ان زادت درجة الايجابية فى اتجاهات هؤلاء المشرفين تجاه العلاقات الانسانية ، وبذلك اعتبر ذلك دليلا على نجاح البرنامج . ونظراً لرغبة الباحث فى معرفة وقياس الآثار المترتبة على هذا البرنامج التدريبى فى مكان العمل ، فقد قام بعمل بعض الدراسات لمتابعة أولئك المشرفين الذين أتموا الدورة التدريبية وذلك من وجهة نظر الاتجاهات المرتبطة بالعلاقات الانسانية ، وكذلك من وجهة نظر السلوك فى مكان العمل ولقد أثبتت دراسات المتابعة أنه بمقارنة أولئك المشرفين الذى تم تدريبهم بأولئك الذى لم يخضعوا للتدريب ،

---

(1) Fleishman, E. A. Leadersip Climate, Human Relations Training, and Supervisory Behavior, Personnel Psychology, 1953, Vol. 6. No. 2, pp. 205 - 222 .

فإن المجموعة الأولى كانت أقل تميزا فى كل من الاتجاهات الخاصة بالعلاقات الانسانية وكذلك الأنماط السلوكية فى مكان العمل ، وعليه ، فإنه وفقا للنتائج السابقة ، فإنه يمكن القول بصفة عامة أن البرنامج التدريبى كان فاشلا .

وبتحليل أكثر عمقاً للنتائج التى توصل اليها الباحث إتضح أنه إذا كانت الطرق القديمة المتبعة فى أداء العمل هى أقرب الطرق الى قلب الرئيس المباشر ، فإن ذلك هو ما يتعلمه المشرف حقاً . وبمعنى آخر ، فإن العامل الأقوى أثرا وتأثيرا على إتجاهات وسلوك المشرفين يأتى من رئيسه المباشر . وعليه ، فإن هذه النتائج تعنى أن إحداث أى تغيير فى بيئة القيادة داخل المنظمة يتطلب ضرورة البدء بإحداث هذا التغيير على مستوى الإدارة العليا أولاً .

أن الحاجة إلى البدء فى احداث التغيير على المستويات العليا بالمنظمة حتى يمكن تغيير بيئة القيادة ذاتها ينبع من الاعتقاد بأن أثر القيادة يمتد من أعلى إلى أسفل داخل المنظمة ، وليس العكس .

بالإضافة إلى علاقة الرئيس برئيسه هو ، فإن علاقة الرئيس بالرؤساء الآخرين وكذلك بالمديرين الاستشاريين داخل المنظمة تؤثر أيضاً على سلوكه القيادى داخل المنظمة . على سبيل المثال ، إذا ما واجه رئيس ما بعض الصعاب مع أحد الإدارات الاستشارية ، فإنه قد يقوم بالإشراف على أولئك المرؤوسين الذين تربطهم صلات وثيقة بهذه الإدارات بشكل مختلف بالقياس بباقى المرؤوسين .

رابعا ـ المنهج الموقفى فى دراسة القيادة Situational Approach

تعنى المناقشات السابقة عن القائد والجماعة والمنظمة أن القيادة الفعالة تعتمد على أشياء عديدة أكثر من مجرد سمات القائد أو سلوكه . أن القيادة الفعالة هى محصلة التفاعل بين القائد ومرؤوسيه فى المواقف التنظيمية المختلفة. وطبقا لذلك فإن النمط السلوكى القيادى الواحد الذى يبرز دائماً قد لا يكون النمط الفعال فى مختلف المواقف . وعليه ، فإن النمط السلوكى القيادى المعين أو النمط المحدد للسمات قد لا يؤدى الى زيادة فاعلية القائد فى أى موقف .

وقد يرجع أحد أسباب ذلك إلى وجود إختلافات جوهرية فى متطلبات القيادة وفقاً للمستوى التنظيمى للقائد ذاته داخل المنظمة . وعليه ، فإنه من المتوقع أن نجد اختلافات جوهرية تتعلق بمتطلبات القيادة بين المجموعات الوظيفيه المختلفة داخل المنظمة مثل الإشراف على عمالة الانتاج بالمقارنة بالإشراف على الموظفين الاستشاريين على سبيل المثال . وحتى فى نفس المستوى التنظيمى الواحد فإن المتطلبات المرتبطة بالقيادة الفعالة قد تتغير مع مرور الوقت . فعلى سبيل المثال نجد أن المشرف الذى يقوم بالإشراف على عمال الأنتاج اليوم متبعاً نفس الأسلوب الذى اتبعه منذ عشرين عاما قد يكون أقل فاعلية اليوم عنه بالأمس . وعليه ، فإن القائد الفعال ليس مجرد تابع أعمى لأساليب قيادية محددة ، ذلك أنه يجب عليه اختيار تلك الأساليب القيادية التى تتناسب مع الموقف المعين الذى يوجد فيه . وعليه ، فإن المنهج الموقفى للقيادة لا يعنى أن جميع المواقف تختلف كلية عن بعضها البعض ، إلا أنه يعنى أن كل موقف يختلف عن المواقف الأخرى الى حد ما ، الأمر الذى يتطلب ضرورة اتباع أساليب قيادية معينة تعتبر أكثر مناسبة من غيرها .

وبالنسبة للمنهج الموقفى للقيادة فإن القائد يبدأ بتحليل الموقف الذى يجابهه اجمالا وليس اختيار الأسلوب القيادى ذاته . وبعد تحليل الموقف الاجمالى بما فى ذلك من أخذ فى الاعتبار للمرؤوسين وأهدافهم يقرر القائد اختيار أسلوبه القيادى بعدئذ .

وكما سبق أن أوضحنا فى جزء سابق فان هناك على الأقل ثلاث سمات عامة ترتبط بالقيادة الفعالة وهى ، الذكاء ، ومهارات الاتصالات ، والقدرة على معرفة وتقييم أهداف جماعة العمل . وعليه ، فان المعنى الحقيق لهذه السمات لا تعنى أن القائد الفعال يميل إلى أن يسلك بطريقة محددة ، بل أنه تعنى فى حقيقتها أنه (يجب أن تتوافر لديه) القدرة على دراسة متطلبات الموقف والاختيار السليم من بين الأساليب القياديه المختلفة .

خامسا ـ انماط أو أساليب القيــادة :

يمكن النظر إلى النمط أو الأسلوب القيادى من عدة زوايا . هذا وسوف نقوم بالتركيز على زاويتين اثنتين منهما هنا فقط . فمن وجهة النظر الخاصة بطرق التحفيز المستخدمة فانه يمكن النظر إلى القيادة على أنها اما قيادة ايجابية أو قيادة سلبية . ومن وجهة النظر الخاصة بتفويض السلطة فانه يمكن النظر إلى القيادة على أنها إما قيادة مركزية أو قيادة لا مركزية . هذا وسوف نناقش بشيء من التفصيل إحدى الدراسات الكلاسيكية المتعلقة بأساليب القيادة حيث وجد أن الأسلوب الأتوقراطى فى القيادة كان أسلوباً مركزياً ، فى حين أن الأسلوب الديمقراطى فى القيادة كان أسلوباً يقع بين الأسلوب المركزى والأسلوب اللامركزى ، وذلك من وجهة نظر حجم السلطة المفوضة للمرؤوسين . وبعد الانتهاء من هذه المناقشة ، فاننا سوف نختتم هذا المبحث بوصف الأسلوب أو النمط القيادى الذى يقوم على إستخدام أساليب التحفيز كما يقوم على مبدأ المشاركه فى السلطة .

ومن وجهة النظر الخاصة بطرق أو أساليب التحفيز المستخدمة ، فان القائد الايجابى هو ذلك القائد الذى يقوم بالتركيز على الطرق الايجابية للتحفيز ، فى حين أن القائد السلبى هو ذلك الذى يميل إلى استخدام الطرق السلبية للتحفيز . وكما يذكر القارئ فان التحفيز الايجابى قد يحمل فى طياته احتمالات أعلى لزيادة الشعور بالرضاء ، فى حين أن التحفيز السلبى قد يحمل فى طياته احتمالات أعلى لزيادة الشعور بالاستياء . أن المدير الذى يقوم بتحفيز مرؤوسيه وذلك بإتا ـة الفرص التى تؤدى إلى إشباعهم لحاجاتهم حين مزاولتهم لاعمالهم، أنما يقوم الواقع باستخدام النمط القياد الايجابى . أما المدير الذى يقوم بتحفيز مرؤوسيه وذلك بالتهديد باستخدام أنواع العقاب المختلفة سواء تم صراحة أو ضمنا فى حالة عدم تعاونهم ، أنما يقوم فى الواقع باستخدام النمط القيادى السلبى .

وبطبيعة الحال ، فاننا لا نجد نمطا قياديا متطرفاً فى واقع الحياة العمليه ، أى أننا لا نجد النمط القيادى الايجابى بالكامل ، أو النمط القيادى السلبى كلية،

وعلى أية حال فان التوازن النسبى بين كل منهما يحدد طبيعة بيئة التحفيز التى تسود الموقف أو الوحدة التنظيمية المعنية .

وينحصر أحد الأبعاد الأخرى الذى يرتبط بالنمط القيادى فى المدى الذى يذهب إليه القائد فى تفويض السلطات الخاصة باتخاذ القرارات . إن القائد الذى يشرك مرؤوسيه معه فى سلطاته انما يميل إلى القيادة اللامركزية وفى إحدى الدراسات الكلاسيكية الخاصة بأساليب القيادة (١) والتى سبق أن أشرنا إليها فى بداية هذا الجزء قام الباحثون بالمقارنة بين الأسلوب الاتوقراطى والأسلوب الديموقراطى والاسلوب المتسيب للقيادة بالنسبة لتأثير كل منها على سلوك جماعة العمل . ولقد أهتمت هذه الدراسة بدراسة مختلف أساليب القيادة لأشخاص بالغين فى أندية للصبية ، وذلك بافتراض أن الآثار التى تتركها أساليب القيادة على هؤلاء الصبية لا تختلف عن تلك التى تتركها هذه الاساليب على سلوك الأفراد البالغين بالمنظمات المختلفة ، وذلك أن الأفراد بشكل عام سواء كانوا صبية أم بالغين عادة ما يستجيبون بطرق متشابهة لأساليب القيادة المختلفة .

إن الأسلوب أو النمط القيادى الذى ينطوى على منح أعضاء الجماعة الحرية التامة فى أتخاذ القرارات فى نفس الوقت الذى تكون فيه مساهمة قائد هذه الجماعة قليلة أو معدومة ، هو ذلك الأسلوب أو النمط الذى يطلق عليه لفظ الأسلوب المتسبب حيث يكون وجود القائد منه غير محسوس على الإطلاق ، أما الأسلوب أو النمط الذى يتسم بقيام أعضاء الجماعة بالمناقشة الجماعيه لجميع السياسات ، فى نفس الوقت الذى تكون فيه مساهمة القائد مساهمة نشطة ، فهو ذلك الأسلوب أو النمط الذى يطلق عليه لفظ النمط الديمقراطى ، وذلك أخذاً فى الإعتبار أن إشراك المرؤوسين من جانب الرئيس يعتبر تعبيراً عن الديمقراطية

(1) Kurt Lewin, and Others Patterns of Aggressive Behavior in Expermentally Created, Journrl, Journrl of Social Psychology, Vol. 10, No 2, 1930, pp. 271 - 299.

فى حد ذاتها . وأخيراً فان الاسلوب أو النمط القيادى الذى ينطوى على قيام القائد بتحديد ووضع جميع السياسات بنفسه وكذلك بتوزيع الأعمال على أعضاء الجماعة بشكل محدد هو ذلك النمط المعروف باسم النمط الاوتوقراطى للقيادة .

من بين هذه الانماط الثلاثة للقيادة فان التركيز الشديد للسلطة جاء مرتبطاً بالنمط الأوتوقراطى فى حين أن اللامركزية المطلقة للسلطة جاءت مرتبطة بالنمط المتسبب ، أما اللامركزية النسبية وليست المطلقة للسلطة فقد كانت مرتبطة بالنمط الديمقراطى .

وبالرغم من عدم مناسبة هذا المكان لاستعراض كافة نتائج دراسات كيرت ليون بهذا الصدد ، إلا أن هذه النتائج أشارت إلى وجود عدة اختلافات فى الانماط السلوكية للصبية . فبالنسبة لكم وكيف العمل ، فان النمط القيادى المتسيب جاء ثانياً من حيث الترتيب لكل من النمط الأوتوقراطى والنمط الديمقراطى للقيادة . ومن الناحية الأخرى ، فان أعلى مستوى للانتاجية لم يتحقق فى ظل هذه القيادة القادرة على إحداث التنسيق المطلوب ، فان الاصالة فى العمل تحققت فى ظل القيادة الديموقراطية عنها فى القيادة الاوتوقراطية . وبسبب أحكام الرقابة على سلوك أفراد الجماعة فقد سجلت القيادة الاوتوقراطية أعلى درجات الشعور بعدم الرضاء .

ولقد كان السلوك التابع Dependent Behavol أو الانصياع السلوكى وكذلك فقد بعض معالم الاستقلال الفردى من الصفات المميزة لسلوك المرؤوسين فى ظل المواقف التى اتسمت بقيادة مركزية أوتوقراطية ، وذلك بعكس القيادة الديمقراطية . كذلك فقد كان النمط القيادى الذى أدى إلى إثارة الكثير من المناقشات والملاحظات الجماعية والذى أدى أيضا إلى زيادة روابط الصداقة هو النمط الديمقراطى ، كما نتوقع بطبيعة الحال .

وبإيجاز ، فقد اتسم النمط القيادى الاوتوقراطى بدرجة عالية من العدوانية والانصياع والانتاجية المرتفعة ، فى حين اتسم النمط القيادى الديموقراطى

بدرجة عالية من الاصالة فى العمل والصداقة ، أما النمط القيادى المتسيب فقد اتسم بدرجة عالية من عدم التنظيم وانخفاض الانتاجية والسلوك الصبيانى أو السلوك الذى لا يحمل معنى المسئولية .

هناك بعض النتائج التى يمكن استخلاصها مما سبق . فحينما يتوقف القائد عن ممارسة القيادة فان ذلك يؤدى إلى انعدام التنظيم داخل جماعة العمل ، وهذه هى النتائج التى ارتبطت بالنمط القيادى المعروف باسم النمط النمط المتسيب . كذلك يمكن أن القول أن القيادة القوية المركزية قد تؤدى إلى رفع الانتاجية ، وهذا هو ما انتهت إليه الدراسات الخاصة بالنمط القيادى الاوتوقراطى وفى نفس الوقت فانه يجب ملاحظة أن جميع الصبية الذين تركوا الأنشطة الموكولة لهم وخرجوا من دائرة البحث ثم خروجهم أثناء أن كان النمط القيادى السائد هو النمط الاوتوقراطى ، وذلك دلالة على الشعور بالاستياء فى ظل هذا النمط القيادى كذلك يمكن القول أن طرق القيادة المشتركة تصبح ذات قيمة عالية حينما يكون أحد نواتج العمل هو الحصول على أكبر قدر من الاصالة والابتكار ، الأمر الذى يتسق مع النتائج التى ترتبت على استخدام النمط الاوتوقراطى فى القياده .

وكنتيجة لذلك ، فان معظم الدراسات الحديثة فى القيادة أشارت إلى أن النمط القيادى اللامركزى النسبى أو الديمقراطى يعتبر أكثر مناسبة وفاعلية فى ادارات البحوث ، فى حين أن النمط القيادى المركزى أو الاتوقراطى يعتبر أكثر مناسبة وفاعلية فى إدارات الإنتاج .

وكمثال على إزدياد الأهمية الخاصة بدراسات القيادة فان الشكل رقم (٢٧) يوضح أحد الأساليب التى يمكن استخدامها فى تحليل النمط القيادى الادارى حتى يمكن للادارة التعرف على طبيعة القيادة داخل المنظمة . من بين هذه الانماط القيادية فان ذلك النمط القيادى الذى يتسم بعدم ثقة المدير بمرؤوسيه أو انخفاضها هو النمط الذى أطلق عليه لفظ « الاوتوقراطى المستغل » ، كما يتضح من نفس الشكل أيضاً أن النمط القيادى الذى يتسم باحتجاز

الاتصالات جانب الرئيس هو النمط الذى يطلق عليه لفظ « الاوتوقراطى الأبوى » كذلك يبين الشكل أن النمط القيادى الذى يتسم بأن الأهداف يتم وضعها بأوامر الرئيس ولكن بعد مناقشتها مع المرؤوسين هو النمط « الاستشارى » فى حين أن النمط القيادى الذى تستخدم فيه المعلومات الخاصة بالرقابة كوسيلة للرقابة والارشاد الذاتى بدلا من استخدامها كوسيلة للرقابة الخارجية هو النمط « المشارك » .

وإذا نظرنا إلى الشكل المشار إليه ، فاننا نجد أن الاجابات يتم تسجيلها بشكل تصاعدى من اليمين إلى اليسار على مقياس مكون من عدة نقاط . وقد وجد ليكرت أن معظم التوصيفات التى قام بعملها المديرون فى المنظمات التى يعملون بها وقعت فى القسمين الثانى والثالث ، أى أن هذه التوصيفات جاءت معبرة عن الانماط القيادية « الاوتوقراطى الأبوى » ، و « الاستشارى » . ولقد أشار المديرون الذين قاموا بملأ نموذج هذا الشكل إلى اعتقادهم بأن المنظمة التى يأتى وصفها منتحيا تجاه الناحية اليسرى من الشكل ، أى تجاه النمط المشارك ، هى أحسن أنواع المنظمات أداء لعملها ، فى حين أن أسوأ هذه المنظمات هى تلك التى يأتى وصفها منتحيا تجاه الناحية اليمنى له ، أى تجاه النمط الاوتوقراطى المستغل .

شكل رقم (٢٧)

أنماط القيادة الخاصة بليكرت

		الأوتوقراطي المستغل	الأوتوقراطي الأبوى	الاستشارى	المشارك
القيادة	- ما هى مقدار الثقة التى يضعها الرئيس فى مرؤوسيه ؟ - ما هى مقدار الحرية الممنوحة للمرؤوسين فى التحدث الى رؤسائهم ؟ - هل ينظر إلى آراء المؤوسين ويتم تطبيقها إذا كانت جيدة ؟؟	لا شىء لا شىء نادراً	قدر ضئيل قدر ضئيل بعض الأحيان	قدر كبير قدر كبير عادة	ثقة مطلقة حرية تامة . دائماً
الدافعية	- ما هو مقدار المستخدم من : (١) الخوف (٢) التهديد (٣) العقاب (٤) المكافأة (ب) المشاركة ؟ - ما هو مكان الشعور بالمسئولية الخاصة بتحقيق أهداف المنظمة ؟	١ ، ٢ ، ٣ غالباً فى القمة	٤ ، بعض بند ٣ القمة والوسط	٤ ، بعض ٣ ، ٥ بشكل عام	٥ ، ٤ على جميع المستويات
الإتصالات	- ما هو مقدار الاتصالات الموجهة إلى تحقيق أهداف المنظمة ؟ - ما هو إتجاه تدفق المعلومات ؟ • كيف يتم تداول الاتصالات بالمنظمة ؟ - ما هى درجة الدقة المرتبطة بالاتصالات الصاعدة ؟ - ما هى درجة معرفة الرؤساء المشاكل التى يواجهها المرؤوسين ؟	قليل جداً هبوطى بعين الشك غالباً خاطئة معرفة قليلة	- قليل - غالباً هبوطى بعين الشك أحياناً محجوزة عن الرئيس - معرفة الى حد ما	- قدر لا بأس به - هبوطى وصعودى بحذر - دقة محدودة - معرفة لا بأس بها السياسة العامة فى القمة مع توكيل أكثر للسلطات	- قدر كبير هبوطى وصعودى وعلى جانبى - بذهن متفتح - دقيقة - معرفة جيدة
القرارات	- على أى المستويات يتم إتخاذ القرارات الرسمية ؟ - من أين تنبع الخبرة الفنية والإدارية المستخدمة فى اتخاذ القرارات ؟ - هل يتم إشتراك المرؤوسين فى اتخاذ القرارات ؟ - ما هى درجة إسهام عملية اتخاذ القرارات فى الدافعية؟	عادة فى القسم الإدارة العليا على الاطلاق لا شىء	السياسة فى القمة مع بعض التوكيل للسلطات الإدارة العليا والتنفيذية - إلى حد ما - قليل نسبياً	جميع المستويات الى حد ما - بشكل عام - بعض الاسهام - أوامر بعد المناقشة - بعض المعارضة	خلال جميع المستويات بشكل متكامل - جميع المستويات إلى حد كبير - إسهام كبير
الأهداف	- كيف يتم وضع أهداف المنظمة ؟ - ما هو حجم المعارضة غير المعلنة لأهداف المنظمة ؟	عن طريق الأوامر معارضة شديد	- أوامر مع أخذ بعض التعليقات معارضة متوسطة	- توكيل متوسط السلطات للمستويات الأقل	- بمعرفة الجماعة - عادة لا شىء من المعارضة
الرقابة	- ما هى درجة المركزية التى تنطوى عليها وظائف المراجعة والرقابة ؟ - هل هناك تنظيم غير رسمى يعارض التنظيم الرسمى ؟ - لأى الاغراض يتم استخدام بيانات التكلفة والانتاجية كأدوات رقابية ؟؟	مركزية فى القمة نعم التجسس والعقاب	- مركزية الى حد ما عادة - المكافأة والعقاب	- فى بعض الأحيان المكافأة والإرشاد الذاتى	اللامركزية والمشاركة إلى حد كبير لا يوجد الارشاد الذاتى كل المشكلات

مراجــعة عامــة :

ان منهج القيـادة الذى يركز على دراسة القـائد والذى يقول أن المـدير الفعال هو رجـل ذو قدرات عاليـة ومتمـيزة تجعلـه فعـالا فى أى مـوقف هو منهـج « الرجل العظيم » كمـا أن ذلك المنهج الذى يركـز على تحـديد وقيـاس خصائص الشخصية الخاصة بالمديرين هو ذلك المنهج المعروف باسم « منهج السمات » وبالمقارنة بأعضاء الجماعات الأخرى ، فان المدير الفعال يميل إلى أن يكون متميزا فى ثلاث سمات وهى ، الذكاء، المقدرة على الاتصال ، والقدرة على معرفة وتقييم أهداف جماعة العمل .

إن التركيز على مـا يفعله القائد بدلاً من تعريف من هو القائد يعتبر أمراً متسقا مع المنهج السلوكى للقادة .

من المحتمل أن القيم التى تحابى الإنتاجية المرتفعة حينما يتفهم أفراد الجماعة أهداف جماعتهم ، وحينما يزداد مقدار فهمهم لطبيعة العلاقات بين أهدافهم الشخصية . وأهداف الجماعة ، وحينما يكون للعمل الذى يؤدونه معنى يحمل معنى الرضاء عنه .

وقد وجد فى تقييم برنامج التدريب الذى عقد بشركة هـارفـشتر International Harvester أن مـعظم العوامل التى تؤثر على اتجاهات وسلوك المشرفين تأتى من رؤسائهم المباشرين ، أكثر مما ترجع إلى كفاءة التدريب ذاته .

يجب أن تشتمل الدراسة الشاملة للقيادة ليس فقط على دراسة خصائص أو سمات القائد وإنما يجب أن تمتد لتشمل دراسة الجماعة التى يقوم بقيادتها وكذلك الموقف ذاته الذى تتم فيه ممارسة عملية القيادة ، وهذا هو ما يعرف باسم المنهج الموقفى للقيادة . وقد كانت إحدى هذه النتائج التى ترتبت على استخدام هذا المنهج فى دراسة القيادة هى أن معرفة سمات القائد أو أى نمط

قيادى معين قد لا يعنى بالضرورة الفاعلية فى جميع المواقف القيادية .

وبالنسبة للنمط الاجمالى للقيادة فى ارتباطه بطريق التحفيز فانه عادة ما يتم التركيز على نظام المكافآت بمعرفة القائد الايجابى ، فى حين عادة ما يتم التركيز على نظام العقوبات أو التلويح بالتهديد بمعرفة القائد السلبى .

يتعلق أحد الأبعاد الأخرى المرتبطة بالنمط القيادى بمدى درجة المركزية أو اللامركزية الخاصة بسلطات اتخاذ القرارات وفى الدراسة الكلاسيكية للقيادة فى أندية الصبية تم استخدام وتجربة ثلاث أنماط قيادية وهى ، النمط الديموقراطى ، والنمط الأوتوقراطى ، والنمط المتسيب وفى هذه الدراسة الكلاسيكية اتضح أن انعدام التنظيم وانخفاض الانتاجية وتفشى السلوك الصبيانى كانت من خصائص الجماعات التى سادها النمط القيادى المتسيب ، فى حين أن زيادة درجة العدوانية ، والإنصياع ، وارتفاع الانتاجية كانت من خصائص الجماعات التى سادها النمط القيادى الاوتوقراطى ، أما الصداقة والاصالة فى أداء العمل فقد كانت من خصائص الجماعات التى سادها النمط القيادى الديمقراطى .

وفى دراسة حديثة قام بها ليكرت عن موضوع القيادة والتى استخدم فيها خريطة مكونة من مجموعة من المقاييس ، فقد وجد أن أكثر طرق القيادة مركزية هى ما تعرف باسم الطريقة أو النمط الاوتوقراطى المستغل ، وأن أكثرها لا مركزية أو مشاركة هى ما تعرف باسم الطريقة أو النمط المشارك .

المبحث الخامس

الاشـــراف الفعـــال

فى هذا المبحث الأخير لوظيفة « التوجيه » فإننا سوف نقوم بمناقشة بعض الموضوعات المختارة وكذلك بعض نتائج الدراسات التى ترتبط بالإشراف على المستوى الأول داخل المنظمة . سوف نبدأ المناقشة بالأخذ فى الإعتبار لطبيعة وظيفة المشرف ولطبيعة الآراء المتضاربة التى تحيط بدوره . وفى الجزء الثانى من هذا المبحث فاننا سوف نقوم بعرض لأسلوب الإشراف المستخدم فى جماعات العمل ذات الانتاجية المرتفعة ومقارنته بالأسلوب المستخدم فى الجماعات ذات الانتاجية المنخفضة ، وهذا يقودنا بطبيعة الحال إلى الحديث عن « الشبكة الإدارية » كوسيلة عرض ناجحة لوصف كل ما يترتب على أنماط القيادة المختلفة . هذا وسوف نختتم هذا المبحث باستعراض بعض نتائج الدراسات المرتبطة بأحد مجالات القيادة التى تشكل عبئاً إضافياً على عاتق المشرف ، ألا وهى مجال التغيير .

أولا ـ دور مشرف المستوى الأول :

يعتبر دور مشرف المستوى الأول فريدا فى نوعه داخل المنظمة إذ أنه يعتبر المدير الوحيد الذى يقوم بالإشراف على أعمال غير المديرين ، أى العمالة غير الإدارية ، وحيث أن تحقيق أهداف منظمة بشكل نهائى يتوقف على ما يحدث على مستوى العمالة غير الإدارية (عمالة الإنتاج مثلا وما فى حكمها) ، لذلك فإن عمل مشرف الخط الأول يكتسب أهمية خاصة لهذا السبب . أن نجاح خطط العمل التى يتم وضعها عند قمة المنظمة يتوقف على مدى قدرة مشرف الخط الأول على ترجمتها إلى واقع عملى عند المستوى الادنى فى المنظمة . وفى هذا الجزء فإننا سوف نلقى بعض الضوء على بعض وجهات النظر التى

ترتبط بالدور المناسب لمشرف المستوى الأول وكذلك على ما يترتب عليها من آثار مرتبطة بأدائه .

وسوف نقوم فى هذا الفصل أيضاً بإستعمال لفظ « المشرف » كتعبير عن المستوى الادارى الأول داخل المنظمة . فحيث يقوم أفراد الادارة العليا والادارة الوسطى بالاشراف على أفراداً أداريين آخرين داخل المنظمة ، فإن المشرف يقع على عاتقه مسؤولية توجيه العمل الخاص بالعمالة غير الادارية ، أى عمالة الانتاج وما فى حكمها ، وعليه ، فان مشرف الخط الأول يوجد فى جميع مجالات الانشطة الوظيفية داخل المنظمة بما فى ذلك من أنشطة تنفيذية وأنشطة أستشارية . ومن وجهة النظر هذه ، فإن كل من المدير الذى يقوم بالاشراف على مجموعة من كتبة الحسابات والمشرف الذى يقوم على عمال خط التجميع يعتبر مشرفا . وقد اهتمت معظم الدراسات التى تمت على المستوى الاشرافى بدراسة عمل أولئك المنتمين إلى وظيفة الانتاج . ونظرا لقيام هذا المشرف بالاطلاع ببعض الاعباء المتعلقة بالتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة ، لذلك فانه ينظر إليه باعتباره أحد أفراد الادارة .

وبالرغم من أننا ننظر إلى المشرف باعتباره أحد أفراد الادارة ، أى مديرا ، إلا أنه من الناحية التاريخية ، فقد كان هناك العديد من وجهات النظر المرتبطة بطبيعة دوره داخل المنظمة ، والتى لا زالت آثارها باقيه حتى يومنا هذا ، وإذا نظرت إلى الشكل رقم (٢٨) فإن أول وجهات النظر هذه والتى تعبر عن أهمية الدور الذى يلعبه داخل المنظمة هى النظر إليه « كرجل المواجهة » للادارة . وفقا لهذا المفهوم فإن المشرف ، من وجهة نظر العاملين أو المرؤوسين ، هو الممثل المباشر للادارة العليا للمنظمة . ومن الناحية الأخرى ، فان آراء أفراد الإدارة العليا غير الإدارية عادة ما ينبى فى معظم الأحيان على تلك المعلومات المرسلة

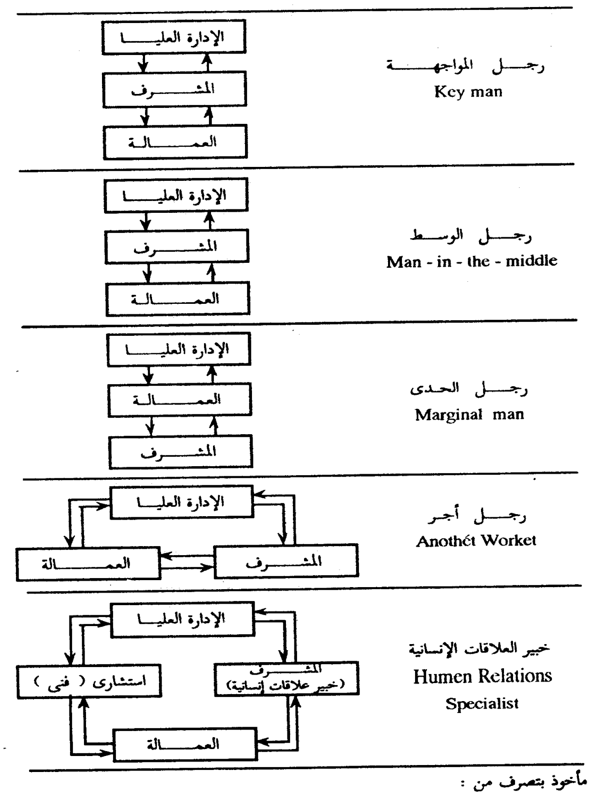
من المشرف اليهم . وعليه ، فانه بسبب هذا الوضع الفريد للمشرف فى « سلسلة السلطات ، وفى نظام الاتصالات ، فانه يتم النظرية إليه على أنه رجل المواجهة حقيقيـة .

وبالقياس إلى ما سبق قوله عن طبيعة مركزه داخل المنظمة ، ظهرت وجهة نظر أخرى مؤداها النظر على أنه « رجل الوسط » ، كما هو مبين بالشكل رقم (٢٨) ، نظرا لكونه محصوراً بين توقعات ومطالب كل من الادارة العليا من ناحية والعمالة غير الادارية من ناحية أخرى .

وبمقارنة مفهوم « رجل المواجهة » بمفهوم « رجل الوسط » فان ذلك المفهوم الذى يركز على مركز القوة الذى يوجد فيه المشرف هو مفهوم « رجل المواجهة » وليس مفهوم « رجل الوسط » ، أما ذلك المفهوم الذى يأخذ فى الاعتبار وقوع المشرف تحت العديد من الضغوط المتنافسة وكذلك عدم قدرته بالتبعية على أرضاء جميع التوقعات الخاصة بالجماعات المتنافسه وهو ذلك المفهوم الخاص « برجل الوسط » .

شكل رقم (٢٨)

وجهات النظر المختلفة الخاصة بالمشرف الأول



مأخوذ بتصرف من :

Dovis K., Humen Relations ot Work, 3 ed ., Mc Grow - Hill Book Co., New York,2 1967, p. 114 .

وبالنظر إلى الآثار المحتملة المترتبة على وضع المشرف داخل المنظمة من وجهة نظر علم الاجتماع ، فان المشرف قد ينظر إلى نفسه على أنه « رجل حدى » بمعنى أنه إنسان غير مقبول تماماً كعضو فى كل من مجموعة المديرين وكذلك مجموعة العمالة غير الإدارية . وكما هو متوقع من إنسان يتمتع بعضوية حدية داخل الجماعة ، فان المشرف قد يجد أن كل من مجموعة الإدارة العليا ومجموعة العمالة غير الإدارية لا تتمثلان كلية داخل نفسه ». أضف إلى ذلك أنه حينما يوجد أساس مشترك من الاهتمامات بين أفراد الادارة العليا والخبراء الاستشاريين وحينما توجد إتصالات متكررة بينهم ، ونظرا لما يتمتع به العمال (العمالة غير الادارية) من تنظيمات غير رسمية ، بل وربما نقابة عمالية ، فان الاتصال المتكرر بين المشرف وزملائه المشرفين يزيد من شعور المشرف بأنه « رجل حدى » .

وهناك وجهة نظر أخرى غير شائعة اليوم وهى النظر إلى المشرف على أنه مجرد عامل آخر ينتمى إلى جماعة أخرى غير تلك المتعارف عليها للعمال ، بدلا من النظر إليه على أنه مدير ، ولا شك أن هذه النظرة من شأنها أن تجعل المشرف ينظر إلى نفسه على أنه أقل أهمية بالقياس بما يجب أن يكون عليه ، لأنه لا يعدو مجرد كونه « عاملا آخر » . وبالرغم من عدم صحة وجهة النظر هذه ، إلا أن بعض المشرفين قد ينظرون إلى أنفسهم على أنهم مجرد عمال . وعليه ، فان خبرة المشرف السابقة كعامل بالاضافة إلى تركيز عمليات التخطيط والجدولة داخل المنظمة فى يد الادارة من شأنها تأكيد وجهة النظر هذه .

ومن الناحية الأخرى ، وكما يحدث فى بعض المنظمات ، فان اللامركزية الإدارية والتى بمقتضاها يتم توكيل قدر أكبر من السلطات لمشرفى المستوى الأول ، وكذلك اشراك المشرفين فى برامج التنمية الإدارية من شأنهما أن يؤديا الى زيادة شعور المشرف بأنه فرد ينتمى إلى عضوية جماعة الإدارة أى المديرين .

بالإضافة إلى وجهات النظر الخاصة برجل المواجهة ، ورجل الوسط ،

والرجل الحدى ، والعامل الآخر فانه قد ينظر إلى المشرف أيضاً على أنه ، خبير في العلاقات الإنسانية ، في المنظمة . ووفقاً لهذه النظرة ، فانه لم يعد رجل المواجهة كما كان من قبل بل أصبح واحدا من العديد من المتخصصين الذين يساهمون في العمل على زيادة فاعلية العمل بالمنظمة . أن تخصصه في هذه الحالة يصبح ذلك النوع من التخصص الذى يهتم بمناولة ومعالجة مشاكل العلاقات الإنسانية . ولا شك أن وجهة النظر هذه ، أى خبير العلاقات الإنسانية ، من المحتمل أن تتواجد بشكل أكبر في ذلك النوع من التنظيمات التى يتسم بالمركزية النسبية ، ذلك أنه في مثل ذلك النوع من المنظمات فانه عادة ما يتم قصر تلك الوظائف أو الأنشطة مثل الجدوله والرقابة وإعطاؤها لخبراء أستشاريون بحيث تصبح وظيفة التنفيذ بما تحويه من علاقات إنسانية مع العاملين من الأنشطة الهامة التى يركز عليها المشرف ، وبغض النظر عن نوع المنظمة ذاتها فإن إجابات المشرفين على السؤال الخاص بتحديدهم المشاكل التى تواجههم في العمل عادة ما تتخلص في أشياء متشابهة بشكل أو آخر ، مثل تحفيز العاملين والتضارب بين الأفراد ، مؤكدين بذلك أهمية دورهم كخبراء في ميدان العلاقات الإنسانية . وفى معظم المنظمات أن لم يكن جميعها فان المشرف عادة ما يكون في حاجة إلى المعرفة المتخصصة في مجال عمله ، على أيه حال ، فكلما تم اعداد التفاصيل الخاصة بجدولة العمل وإجراءاته بمعرفة خبراء استشاريين داخل المنظمة كلما زادت مسؤوليات المشرف في المجال الخاص بالعلاقات الإنسانية .

وفى إستعراضنا لوجهات النظر المختلفة الخاصة بدور المشرف القديم منها والحديث ، قمنا باستعراض خمسة وجهات نظر هى ، رجل المواجهة ، ورجل الوسط ، والرجل الحدى ، والعامل الآخر ، وخبير العلاقات الإنسانية، وإلى حد ما، فان كل وجهات النظر هذه تنطبق على دور المشرف في عصرنا الحالى . وعلى أية حال ، فانه إذا ما رأت الإدارة العليا ضرورة العمل على اعطاء المشرف الفرصة لأن يكون أكثر فاعلية ، فإنها يجب أن تحاول العمل على تأكيد دوره كرجل المواجهة . ومن وجهة النظر هذه ، فان أية أعمال من شأنها أن

تؤدى إلى معاملة المشرف على أنه عضو فى جماعة خاصة يجب تفاديها بشكل قاطع ، ذلك أن هذه الأعمال من شأنها تأكيد وجهات النظر الخاصة بالعامل الآخر، والرجل الحدى بالنسبة لدوره .

وبحكم كونه عضواً فى مجموعة الادارة وشاغلاً لوظيفة رجل المواجهة فى علاقته بمرؤوسيه من العاملين ، فان المشرف سوف يحتاج أيضاً إلى أن يزيد من قدرته كخبير فى العلاقات الانسانية ، وغالبا ما سوف يجد نفسه فى مركز رجل الوسط . وخلال كل هذا فان فرصته فى أن يكون أكثر فاعلية وأن ينمى ثقته بنفسه سوف تتأكد إذا قامت الإدارة العليا بمعاملته على أساس أنه عضو مقبول كلية فى جماعة الادارة . أن السياسة أو الاستراتيجية التى يمكن للادارة اتباعها لتحقيق هذا الهدف تتوقف بطبيعة الحال على موقف المنظمة ذاتها . أن ما يتطلبه تحقيق هذا الهدف هو القبول الحقيقى للادارة لمشرف الخط الأول كمديرين ، وليس مجرد اتباع مجموعة من الأساليب الادارية فى التعامل معهم . فعلى سبيل المثال نجد فى المجتمع الأمريكى قبل عام ١٩٤٧ أن الكثير من المشرفين قاموا بالانضمام إلى النقابات العمالية كأعضاء بها ، وهذا ولاشك دليل على أن المنظمات الأمريكية فى ذلك الوقت كانت فاشلة فى إحداث التكامل المطلوب بين المشرفين من ناحية وصفوف الإدارة من ناحية أخرى .

ثانيا ـ فاعليـة الاشـراف :

وبطبيعة الحال قد يلاحظ القارىء أن كل ما كتب فى الجزء الخاص بوظيفة التوجيه يدور حول كيفيه العمل على زيادة فاعلية الاشراف . وفى هذا الجزء فاننا سوف نقوم بمراجعة موجزة لنتائج مجموعة الدراسات التى قام بها « ليكرت» وزملاؤه [1] فى معهد البحوث الاجتماعية بجامعة ميتشجان بالولايات المتحدة الأمريكية . لقد أدت هذه الدراسات إلى زيادة معرفتنا فى مجالات الدافعية والاشراف وذلك من خلال وصف الأنماط الفعلية للاشراف المرتبطة

---

(١) Likert, R, Motivation : The Coer of Management, New York, American Management Association, Personnel Series, No . 155, 1953 .

بالجماعات ذات الانتاجية المرتفعة وتلك ذات الانتاجية المنخفضة .

أن الدراسات الخاصة بأنماط الاشراف الفعلية والتى سوف نناقشها فى هذا الجزء تم عملها فى عدد من المنظمات شملت شركة للتأمين وأخرى لصناعة السيارات وثالثة لانتاج الآلات ورابعة لانتاج الأدوات الكهربائية وخامسة للنقل بالسكك الحديدة وعدة منظمات حكومية أخرى ، الأمر الذى يجعل هذه العينة من المنظمات عينة كبيرة الحجم ، وبالتالى يمكن الاعتداد بنتائجها .

وقد تم فى هذه الدراسة إستخدام معيارين أساسيين فى تقييم فاعلية القيادة وهما ، (١) انتاجية العامل فى الساعة أو أى معيار مماثل لقياس نجاح المنظمة فى تحقيق أهدافها المرتبطة بالانتاجية ، و (٢) الشعور بالرضاء عن العمل لدى العاملين . ولا شك أن ذكر هذين المعيارين بشكل منفصل يدل على أن الباحثين بدأوا عملهم بافتراض أنهما مستقلين عن بعضهما البعض وبمقارنة الجماعات أن الأقسام ذات الانتاجية المرتفعة الجماعات ذات الأقسام ذات الانتاجية المنخفضة ، لم « يجد ليكرت » علاقة تذكر بين اتجاهات العاملين تجاه منظماتهم من ناحية وبين الانتاجية من ناحية أخرى بالرغم من تأثير ذلك على معدلات الغياب ودوران العمل إلى حد ما . وكما يبين الجدول التالى فحيث بلغ عدد العاملين فى الأقسام ذات الانتاجية المرتفعة الذين يشعرون بدرجة عالية من الرضاء عن عملهم ٣٧٪ فى حين بلغ عدد أولئك فى نفس الأقسام الذين يشعرون بدرجة منخفضة من الرضاء عن عملهم ٢٤٪ ، بلغت هذه النسب فى الأقسام ذات الانتاجية المنخفضة على التوالى ٤٠٪ و ٢٠٪ .

الاتجاهات تجاه المنظمة	الأقسام ذات الانتاجية المرتفعة	الأقسام ذات الانتاجية المنخفضة
مرتفعة	٪٣٧	٪٤٠
متوسطة	٪٣٩	٪٤٠
منخفضة	٪٢٤	٪٢٠
	٪١٠٠	٪١٠٠

وحتى اكتمال هذه الدراسات ، فقد كان هناك اعتقاد سائد فى الأوساط الادارية بأن الاتجاهات الايجابية أو المرتفعة تجاه المنظمة تؤدى إلى زيادة الانتاجية . أن النتائج المتوصل إليها فى الجدول السابق ترفض هذا الافتراض بطبيعة الحال .

إن أحد المقاييس غير المباشرة لاتجاهات الأفراد تجاه منظماتهم ، والذى يتم استخدامه أحيانا ، هو درجة المشاركة فى الأنشطة الترفيهية بالمنظمة . هذا ويشير الجدول المذكور أسفله إلى أن غياب هذه المشاركة قد يرتبط بالأقسام ذات الانتاجية المرتفعة .

المشاركة فى الأنشطة الترفيهية بالمنظمة	الأقسام ذات الانتاجية المرتفعة	الأقسام ذات الانتاجية المنخفضة
متكررة	٪٨	٪٧
عرضية	٪٢٠	٪٣٤
لا توجد	٪٧٢	٪٥٩
	٪١٠٠	٪١٠٠

وعلى نقيض هذه النتائج ، فقد وجد «ليكرت» علاقة واضحة بين نوعية الاشراف من ناحية وبين الانتاجية والشعور بالرضاء من ناحية أخرى . لقد وجد أن المشرفين الذين يركزون على العمل ذاته من حيث التخطيط له والرقابة عليه فى وصفهم لعملهم هم أولئك الذين يركزون على العلاقات الشخصية المرتبطة بأعمالهم ، وهم الذين يطلق عليهم لفظ المشرفين المهتمون بالإنتاج ، فى حين أن أولئك الذين يركزون على العلاقات الشخصية المرتبطة بأعمالهم هم أولئك الذين يطلق عليهم لفظ المشرفين المهتمون بالمرؤوسين . فعلى سبيل المثال قد يقوم المشرف بوصف عمله كالآتى ، « اننى أحاول أن آخذ فى الإعتبار موطن القوة والضعف فى الرجال الذين يعملون معى وكذلك كيف يمكن لهم العمل معا قبل أن أقوم بتوزيع العمل عليهم . وبقدر الامكان فإننى أحاول أن أوزع العمل بما يتفق مع ميول كل منهم » . أن هذا النمط من الاشراف نمط يهتم بالمرؤوسين أساساً . وقد يقول مشرف آخر ، « يجب على أن أجعل من كل من يعمل معى شخصا منتجا ، ودليلى فى ذلك هو خرائط الكفاية . فعن طريق هذه الخرائط فإنه يمكننى عمل التخطيط المسبق للعمل ، والإمساك بمن يتخلف » . أن هذا النمط من الاشراف ولا شك نمط يهتم بالإنتاج أساساً .

وحينما تمت مقارنة أنماط القيادة هذه بما يصاحبها من إنتاجية ، فإن الجدول المذكور أسفله يوضح أن الأقسام ذات الإنتاجية المرتفعة تميزت بوجود مشرفين من النوع الذى يهتم بالمرؤوسين وكنتيجة غير متوقعة فإن المشرفين الذين كانوا يركزون أساسا على الإنتاج اتضح أنهم يرأسون أقساماً ذات إنتاجية منخفضة .

نمط الاشراف	الأقسام ذات الانتاجية المرتفعة	الأقسام ذات الانتاجية المنخفضة
المهتم بالانتاج	١٤٪	٧٠٪
المهتم بالمرؤوسين	٨٦٪	٣٠٪
	١٠٠٪	١٠٠٪

وكمبررات لمثل هذه النتائج فانه يجب النظر إلى العلاقة بين درجة أحكام الاشراف من ناحية وإنتاجية القسم من ناحية أخرى . يوضح الجدول المذكور أسفله أن الأقسام ذات الإنتاجية المرتفعة تميزت بوجود مشرفين من النوع العام ، أى المشرفين الذين يقومون بالاشراف العام وليس التفصيلى .

كذلك وجد «ليكرت» أن المشرفين الذين يهتمون بالانتاج يميلون إلى ما يسمى بالاشراف المحكم ، أى الاشراف الذى يرمى إلى ضرورة اتباع المرؤوسين لإجراءات عمل محددة بدلا من تحقيق الأهداف . ووفقا لنتائج هذه الدراسات فان هذا النمط الاشرافى يرتبط بالأقسام ذات الانتاجية المنخفضة .

نمط الاشراف	الأقسام ذات الانتاجية المرتفعة	الأقسام ذات الانتاجية المنخفضة
محكم	١٠٪	٦٧٪
عام	٩٠٪	٣٣٪
	١٠٠٪	١٠٠٪

على أية حال فانه يمكننا تحدى هذه النتيجة وذلك بإثارة التساؤل عن ما هو السبب وما هى النتيجة . بمعنى آخر ، اليس هناك احتمالاً قائما أن المشرفين فى الأقسام ذات الانتاجية المنخفضة قد لا يوجد أمامهم من سبيل إلا التركيز على الانتاج وتطبيق أساليب الاشراف المحكم . وقد يكون مثل هذا الاستنتاج صحيحا ، نظرا لأن البيانات لا توضح علاقة السلبية . وبسبب هذا التساؤل الخاص بالسبب والنتيجة فقد تم تحويل بعض المشرفين من الأقسام ذات الانتاجية المرتفعة إلى أقسام ذات إنتاجية منخفضة ، والعكس صحيح فى بعض الشركات التى خضعت للدراسة ، وذلك لدراسة مدى التغيير الذى قد يحدث فى أنماط الاشراف والانتاجية . ولقد نتج عن هذا أنه لم يحدث أى تغيير فى أنماط الاشراف ذاتها ، إلا أن هناك تغيراً طرأ على إنتاجية الأقسام . فقد ارتفعت الانتاجية فى الأقسام ذات الانتاجية المنخفضة أصلا مع وجود مشرفين مهتمين بالمرؤوسين ، فى حين انخفضت الانتاجية فى الأقسام ذات الانتاجية المرتفعة أصلا إلى حد ما مشيرة بذلك إلى أن نمط الاشراف ذاته يؤثر على الانتاجية .

أن منهج القيادة الذى يركز على المرؤوسين بما فى ذلك من إشراف عام لا يعنى عدم الاهتمام بالانتاجية . إلا أن هذا المنهج يشير إلى اعتقاد مشرفى الأقسام ذات الانتاجية المرتفعة بأن الإنتاجية يمكن تحقيقها من خلال الأفراد وليس من خلال الاجراءات . ومن الناحية الأخرى فان مشرفى الأقسام ذات الانتاجية المنخفضة يميلون إلى النظر إلى طرق القيادة التى تركز على العاملين على أنها أشياء كمالية يمكن ممارستها بعد تحقيق الأهداف المرتبطة بالإنتاجية العالية .

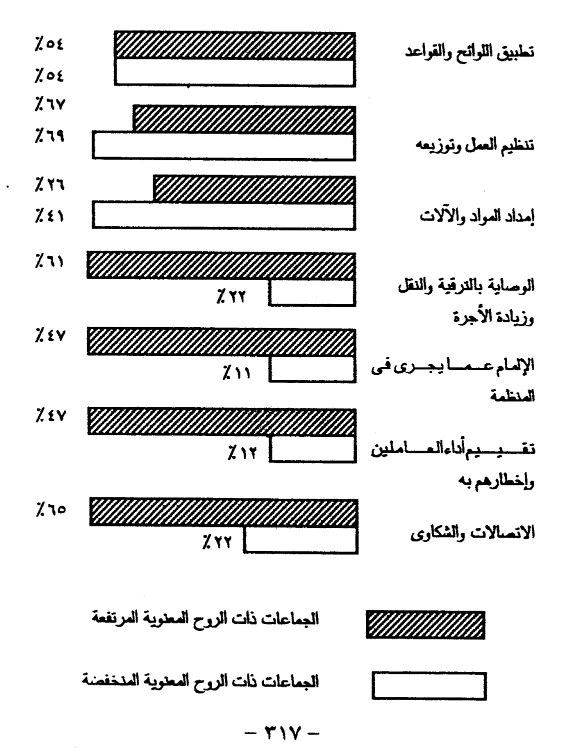
قمنا حتى الآن بمناقشة الآراء التى تتركها أنماط القيادة على الانتاجية ، حيث كان المعيار الثانى لفاعلية القيادة هو درجة الشعور بالرضاء . ومرة أخرى فان نمط الاشراف المستخدم كان له أثراً ملحوظاً على الشعور بالرضاء لدى العاملين حيث إتضح من الدراسات إرتفاع درجة الشعور بالرضاء فى الأقسام التى وجد فيها الاشراف الذى يركز على المرؤوسين .

ويوضح شكل رقم (٢٩) أنشطة المشرفين فى الجماعات ذات الحالة المعنوية المرتفعة والمنخفضة مقاسه من وجهة نظر المرؤوسين بالنسب المئوية لتكرار الحدوث وعدم الحدوث الخاصة بكل نشاط . فبالنسبة للانشطة غير الشخصية مثل تطبيق اللوائح والقواعد ، تنظيم العمل ، وامدادات المواد ، فان مشرفى الجماعات ذات الانتاجية المرتفعة لم يختلفوا كثيراً فيما بينهم بالمقارنة بمشرفى الجماعات ذات الانتاجية المنخفضة وبالنسبة للنتائج المرتبطة بالانتاجية فإن الامر لم يتعلق كثيراً بما يفعله مشرفوا الجماعات ذات الانتاجية المنخفضة بقدر ما تعلق بما لم يفعلوه والذى أدى إلى خفض الروح المعنوية فى الأقسام الخاضعة لرئاستهم . أن ما فشل هؤلاء المشرفون فى عملهم هو عدم إعطاء الأهمية الكافية للعنصر البشرى فى مجال العمل . وكمثال ، فحيث نجد أن ١١٪ من المرؤوسين فى الجماعات ذات الروح المعنوية المنخفضة ذكروا أن مشرفيهم كانوا يقومون بإعلامهم عما يجرى داخل المنظمة ، بلغت هذه النسبة فى الجماعات ذات الروح المعنوية المرتفعة ٤٧٪ .

وبالرغم من وجود عدد آخر من النتائج التى ترتبت على دراسات جامعة «متشيجان» والتى قد لا يكون المجال متسعاً هنا لعرضها ، إلا أن أحد النتائج الرئيسية تبلورت فى أن احتمال الحصول على جماعات ذات إنتاجية وروح معنوية مرتفعة يزداد كلما ساد النمط الاشرافى الذى يركز على المرؤوسين . وقد جاء فى التقرير الخاص بهذه الدراسات أن النمط الاشرافى الذى يركز على المرؤوسين يوجه الكثير من الاهتمام إلى حاجات الافراد بالاضافة إلى المسؤوليات الوظيفية المرتبطة بالعمل مثل التخطيط والرقابة ، وليس بدلاً منها .

شكل رقم (٢٩)

وصف أنشطة الاشراف بمعرفة العاملين في الجماعات ذات الروح المعنوية المرتفعة والمنخفضة



ثالثا ـ الشبكة الأدارية [1]

فى دراسات جامعة «ميتشجان» التى سبقت الاشارة إليها اتضح أن النمط القيادى الفعال لم يقم بالتمييز والفصل بين التركيز الذى يوجه الى الانتاج وذلك الذى يوجه الى العاملين ، بل عنى هذا النمط بالدمج بينهما . وحتى يمكن توضيح الأنماط المختلفة للاشراف فى علاقتها بعنصرى العاملين والانتاج فان الشبكة الإدارية استطاعت أن تصور هذا التباين فى التركيز على العنصرين المذكورين . وسوف نقوم فى هذا الجزء بوصف الشبكة الإدارية وما يصاحبها من نظام رقمى .

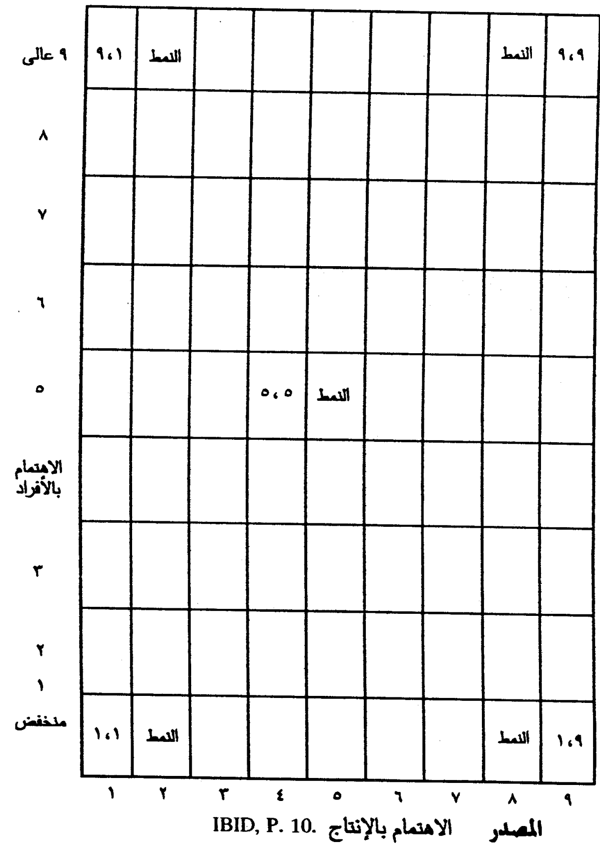
يوضح شكل رقم (٣٠) مفهوم الشبكة الادارية بما تتضمنه من خمسة مناهج مختلفة للقيادة . ويلاحظ القارىء أنه يرمز إلى كل منهج برقمين يعبران عن درجة الاهتمام بكل من الإنتاج والأفراد على التوالى . وعليه ، فان المنهج القيادى (٢، ٧) يمثل النمط القيادى الذى يهتم إهتماماً منخفضاً بالانتاج ، وكذلك اهتماما عاليا بالأفراد ، كذلك يمكن القول أنه من بين أنماط القيادة الخمسة المبينة فى الشبكة الادارية ، فان ذلك النمط الذى يحتمل أن يؤدى إلى الانتاجية المرتفعة وكذلك إلى الشعور بالرضاء التام هو النمط الذى يرمز إليه بـ (٩ ، ٩) .

بعد هذه المناقشة السريعة لخصائص هذه الأنماط القيادية المختلفة ، فاننا سوف نناقش النتائج التى قد تترتب على التطبيق العملى لمفهوم الشبكة الادارية وكذلك كيفية خلق النمط القيادى الذى يرمز إليه بـ (٩، ٩) وسوف نبدأ الأن بمناقشة النمط القادى (١ ، ٩) والذى يتميز بوجود درجة اهتمام عالية بالانتاج ودرجة اهتمام منخفضة بالافراد . فى ظل هذا النمط القيادى فانه عادة ما ينظر إلى الأفراد على أنهم مجرد أدوات مثل أدوات الانتاج المختلفة ، كما أن هذا النمط يتصف بالتركيز على استخدام السلطة الرسمية . وكنتيجة لذلك ، فان

(1) Blake, R. and Mouton. S., The Managerial Grid Culf Publishing Co., Hous ton 1964 .

شكل رقم (٣٠)

الشبكـة الاداريـــة



المصدر IBID, P. 10.

تنمية الافراد عادة ما لا يكون أحد الأهداف التى يراد تحقيقها ، كما أن الشعور بالرضاء أو الحالة المعنوية عادة ما تكون منخفضة . على أية حال ، فان ردود فعل الافراد لهذا النمط القيادى قد لا تكون سلبية بشكل عام . فقد يكون مثل هذا النمط القيادى أكثر فاعلية حينما يكون المستوى التنظيمى للمرؤوسين منخفضا بطبيعتهم ، وحينما يكون الافراد منقادين بشكل عام .

وعلى النقيض من ذلك ، فان النمط القيادى (١ ، ٩) يصف ذلك النمط الذى يهتم اهتماما منخفضا بالانتاج وإهتماماً عاليا بالافراد. وينطبق ذلك على دراسات «ليكرت» فى القيادة والمشار إليها فى الجزء السابق من هذا المبحث .

أضف إلى ذلك أن هذا النمط القيادى (١ ، ٩) عادة ما يتصف بالميل إلى أن توضع الأهداف وإجراءات العمل بمعرفة جماعة العمل وليس المشرف وحده .

يصف النمط القيادى (١ ، ١) قلة اهتمام القائد بكل من الإنتاج والأفراد . وبصفة اجمالية ، فان هذا النمط يتضمن فى طياته درجة منخفضة من الارتباط بالعمل والإلتزام به . إن المشرف الذى يستخدم هذا النمط القيادى أنما يرى فى نفسه مجرد رسول يحمل الرسائل المختلفة بين الأفراد وبين المستويات الإدارية المختلفة عند مستواه التنظيمى داخل المنظمة . ووفقاً لهذا النمط فان احتمال الرجوع على المشرف أو القائد حين حدوث الأخطاء المختلفة يصبح منخفضا . ولا شك أن بعض المشرفين يلجأون إلى إتباع مثل هذا النمط ، أعتقاداً منهم أنه أنسب الوسائل لتجنب الوقوع فى أية أخطاء . وأتساقاً مع الميل تجاه تجنب المواقف التى قد تكشف حقيقة المشرف ذا النمط القيادى (١ ، ١) ، فانه عادة مايميل إلى تجنب الإتصال بالمستويات الإدارية الأعلى .

وبإيجاز ، فانه من بين الأنماط القيادية الثلاث التى نوقشت ، فان ذلك النمط القيادى الذى يتضمن تفضيل الأفراد على الانتاج هو النمط (١ ، ٩) ،

فى حين أن ذلك النمط الذى يتضمن تفضيل الإنتاج على الافراد هو النمط (٩، ١) ، أما ذلك النمط الذى يتضمن عدم الارتباط والإلتزام بالعمل الإدارى فهو النمط القيادى (١، ١) .

يصف النمط القيادى (٥ ، ٥) والذى يقع فى منتصف الشبكة الإدارية المشرف الذى يهتم اهتماما متوسطا بكل من الافراد والانتاج . أن هذا المشرف أنما يعتقد أن تعظيم الإنتاج والشعور بالرضاء أمر لا يمكن تحقيقه فى نفس الوقت . وعليه ، فإن هذا النمط القيادى يجد أنه من الضرورى الجمع والتوفيق بين تلك الدرجة من الاهتمام بالأفراد وتلك الخاصة بالإهتمام بالإنتاج حتى يمكن الوصول إلى توازن عملى نسبى بين كل منها ، وهو التوازن الذى يحقق درجة مقبولة من الإنتاجية وكذلك درجة مقبولة أيضاً من الشعور بالرضاء .

من بين الأنماط القيادية المختلفة الوارد ذكرها بالشبكة الإدارية ، فان ذلك النمط القيادى الذى لا يحمل فى طياته معنى التضارب بين أهداف المنظمة من ناحية وبين حاجات الافراد من ناحية أخرى هو النمط القيادى (٩ ، ٩) . وحيث أن هذا النمط يفترض وجود دافع لدى البشر على الإرتباط بالعمل الجيد والإلتزام به ، فان المشاركة من جانب المرؤوسين فى تخطيط أعمالهم تعتبر أمراً هاماً . بمعنى آخر ، فان ذلك يعنى أنه من خلال المشاركة والانجاز الفردى والجماعى فانه يمكن تحقيق إنتاجية مرتفعة وذلك إلى جانب إرتفاع الحالة المعنوية للعاملين داخل المنظمة أيضاً .

وبإختصار ، فانه من بين الأنماط القيادية الخمسة التى ناقشناها فإن أربعة منها تفترض بشكل صريح أو ضمنى وجود تضارب طبيعى بين الإنتاجية والشعور بالرضاء (الحالة المعنوية) . أن النمط القيادى المتطرف الذى يتحيز لجانب الإنتاجية ، لأن هذا هو ما يدفع للأفراد من نقود لآجله ، هو النمط

القيادى (٩، ١) . أما النمط القيادى الذى يتحيز لجانب العلاقات الإنسانية ، أيمانا بأن جماعة العمل التى تتصف بوجود علاقات صداقة قوية بين أعضائها تصبح أكثر إنتاجية ، هو النمط القيادى (١، ٩) . أما ذلك النمط القيادى الذى يحاول من خلاله القائد الموازنة بين ضغوط الإنتاج من ناحية وبين الأخذ فى الأعتبار للروح المعنوية للأفراد من ناحية أخرى هو النمط القيادى (٥، ٥) كذلك فان المشرف الذى تعود أن ينهج منهج النمط القيادى (٩، ١) والذى يواجه بعض المقاومة من جانب مرؤوسيه من ناحية وكذلك بعض الضغوط الرقابية من الاستشاريين من ناحية أخرى قد يتبنى فى النهاية اتجاهات ادارية سلبية كما هو الحال فى النمط القيادى (١، ١) . وأخيراً ، فإن النمط القيادى الذى يفترض وجود درجة عالية من النضج لدى المرؤوسين الأمر الذى يؤدى بدوره إلى زيادة الارتباط بالعمل والمشاركة فى تخطيطه فى إطار الأهداف الموضوع هو النمط القيادى (٩ ، ٩) .

رابعا ـ مقاومة التغيير وكيفية التغلب عليها :

بالاضافة إلى المسئوليات الملقاة على عاتق الرئيس فيما يتعلق بتحقيق درجة عالية من الإنتاجية فى نفس الوقت الذى يزيد فيه شعور المرؤوسين بالرضاء عن عملهم أيضاً ، نجد أن التطور التكنولوجى السريع أضاف عبئاً جديدا إلى هذه المسئوليات . غالبا ما يتطلب التطور التكنولوجى ضرورة إستحداث تغييرات فى تنظيم العمل وإجراءاته وطرقه ، الأمر الذى يؤدى إلى حدوث تخلخل فى التكوين الاجتماعى داخل مكان العمل . أن أحد ردود الفعل التى قد تلجأ اليها جماعة العمل فى مواجهة هذا التخلخل هو مقاومة التغيير ذاته . وبالرغم من أن هذه المقاومة قد تكون معلنة ، إلا أنها غالبا ما تكون ضمنية ، بمعنى أن يقوم أفراد الجماعة بوضع حد للجهود المبذوله لإثبات عدم جدوى التغيير وعدم فاعليته ، وبالتالى ضرورة الرجوع عنه . وفى هذا الجزء فستقوم

بتلخيص نتائج احدى الدراسات التى قام بها «كوتش وفرنش» [1] فى مجال مقاومة التغيير وكيفية التغلب عليها .

أجريت دراسات «كوتش وفرنش» فى المصنع الرئيسى لشركة هاروود لصناعة الملابس الجاهزة Harweod Menufactwing Co. ، حيث كانت إحدى المشاكل الخطيرة التى تواجهها الشركة هى معارضة عمال ماكينات الخياطة لأية تغييرات فى طرق أداء العمل حتى ولو كانت ضرورية . ومن وجهة نظر أهداف المنظمة ، فإن هذه المعارضة أدت إلى خفض مستويات الإنتاجية للعاملين . وبالنسبة للأعمال التى طرأ عليها تغييرات كثيرة فقد وجدت الادارة أن ٣٨٪ فقط من عمال ماكينات الخياطة استطاعوا أن يصلوا بإنتاجهم إلى النمط المطلوب وهو ستون وحده فى الساعة . أما الباقون ، أى الـ ٦٢٪ ، فقد أصبح البعض منهم عاجزا على أن يصل إلى النمط الانتاجى المطلوب ، كما قام البعض الآخر بترك العمل بالشركة . كذلك إتضح للادارة طول الفترة الزمنية التى قضاها العمال القدامى ذوى الخبرة للوصول إلى النمط الانتاجى المطلوب بالمقارنة بالعمال الحديثى العهد بالشركة. أن العامل الذى ارتبط مباشرة بهذا الأثر السلبى على الإنتاج كان ذلك الخاص بالتغيير الذى أدخلته إدارة الشركة.

وبالرغم من العلاوات المالية الاضافية التى قررتها إدارة الشركة وبالرغم من المناقشات التى أجرتها مع النقابة العمالية ، فقد استمرت هذه المشاكل داخل الشركة . وقد انحصرت أهداف الدراسة التى قام بها «كوتش وفرنش» فى : (١) معرفة لماذا يعارض الأفراد مبدأ التغيير ، (٢) وما الذى يمكن عمله بهذا الصدد . وعليه ، فان الخطوة الأولى فى الدراسة تطلبت ضرورة وضع تفسير مبدئى أو نظرية خاصة بأسباب المشاكل الخاصة بالإنتاج . ولقد كان أحد التفسيرات المحتملة لإنخفاض الإنتاجية بعد إدخال التغيير هو أن فترة الثمانية أسابيع التى وضعتها الإدارة للوصول بمستوى الإنتاجية إلى النمط المطلوب كانت

(1) Coch, L., and French, J., Overcoming Resistance to Changc, Human Relation Vol. I, No. 4, 1948, dd. 512 - 532 .

تمثل « ظاهرة تعلم » لا يمكن تجنبها من جانب العاملين . وحيث أن العمال الجدد استطاعوا أن يصلوا بمستوى إنتاجهم إلى النمط المطلوب فى فترة زمنية أسرع بالمقارنة بالعمال القدامى . فان هذه الظاهرة لا تتناقص مع هذا التفسير ، فاذا كانت العادات المكتسبة فى أداء العمل جاءت مخالفة لمتطلبات العمل الجديد، الأمر الذى يؤدى إلى بطء فى التعلم ذاته ، فإننا ولا شك نتوقع أن يتطلب العمال القدامى وقتاً أطول بالمقارنة بالعمال الجدد ، حتى يمكنهم إكتساب العادات الجديدة المطلوبة لأداء العمل ، ولإختبار صحة هذا التفسير المحتمل قام الباحثون بعمل مقابلات شخصية مع أولئك العمال الذين تغيرت أعمالهم وذلك بالإضافة إلى إجراء بعض دراسات الوقت والحركة عليهم أيضاً وقد إتضح من هذه المقابلات عدم وجود أية شكاوى خاصة برغبة العمال فى أداء العمل بالطرق التى تعودوا عليها ، كما دلت دراسات الوقت والحركة على عدم وجود أية حركات إضافية غير مطلوبة لأداء العمل من جانب العاملين . ولا شك أن ذلك كله يعنى أن بطء التعلم لم يكن السبب الرئيسى لمشكلة الوصول إلى النمط الإنتاجى الجديد . كذلك إتضح عدم وجود إرتباط بين مستوى إنتاجية العاملين قبل إدخال التغيير من ناحية ودرجة الصعوبة التى إنطوى عليها التغيير ذاته من ناحية أخرى ، الأمر الذى يمكن تفسيره بأن مشكلة الانتاجية كانت مشكلة خاصة بالدافعية وليست مشكلة مرتبطة بالتعليم .

وعليه ، قام «كوتش وفرنش» بوضع تفسير للمشاكل التى صاحبت التغيير والمبنى على مفهوم الدافعية وقد إقترح الباحثان أن التفاعل بين رغبة الفرد فى الوصول إلى النمط الإنتاجى الجديد بسرعة للحصول على الحوافز المادية من ناحية ، وإدراكهم لدرجة الصعوبة التى ينطوى عليها أداء العمل فى المرحلة الأولى من مراحل التغيير من ناحية أخرى ، أدى إلى حالة ما من الشعور بالإحباط . أن هذا الشعور بالإحباط وخاصة إذا كان ظاهرة جماعية قد يؤدى إلى عدة نتائج محتملة . فحينما تكون جماعة العمل متماسكة ، فان الشعور بالاحباط ، وخاصة إذا اقترن بوجود اتجاهات سلبية تجاه الادارة ، قد يؤدى إلى قيام أفراد الجماعة بتقييد الانتاج بدلا من بذل الجهود المستمرة للوصول إلى

النمط الانتاجى الجديد . وحينما تكون جماعة العمل على درجة عالية من التماسك فى نفس الوقت الذى يتمتع فيه أعضاؤها باتجاهات إيجابية تجاه الادارة ، فان النتيجة الأكثر احتمالا هى ، (بذل الجهود المستمرة للوصول إلى النمط الانتاجى الجديد بدلا من قيام أفراد الجماعة بتقييد الانتاج . أما حينما لا تكون الجماعة متماسكة ، فان النتيجة الأكثر احتمالا حين إدخال أية تغييرات على العمل هى ، قيام أفراد الجماعة بترك أعمالهم بدلا من التكتل وبذل الجهود الجماعية لتقييد الإنتاج أو الوصول إلى النمط الانتاجى المطلوب وعليه ، فان النتائج المتباينة المتعلقة بالنجاح فى الوصول إلى الأهداف الانتاجية المطلوبة من ناحية والقدرة على تقييد الانتاج من ناحية أخرى تعتبر أمراً مرتبطا بجماعات العمل المتماسكة .

لذلك رأى الباحثين أن هناك عنصران أساسيان ضروريان للوصول بمستوى الانتاج إلى الانماط المطلوبة وهى ، أن جماعة العمل يجب أن تكون متماسكة ، كما أنها يجب أن تحمل اتجاهات إيجابية تجاه إدارة المنظمة . ووفقا لذلك أعتقد الباحثان أن درجة المشاركة الفردية والجماعية فى تخطيط عملية التغيير ذاتها سوف يكون لها أثرا ملحوظا على كل درجة تماسك جماعة العمل وكذلك على اتجاهات أعضائها . وإلى هذه النقطة من الدراسة فقد كان «كوتش وفرنش» يوجهان عنايتهما إلى معرفة ما الذى يمكن عمله بصدد معارضة التغيير.

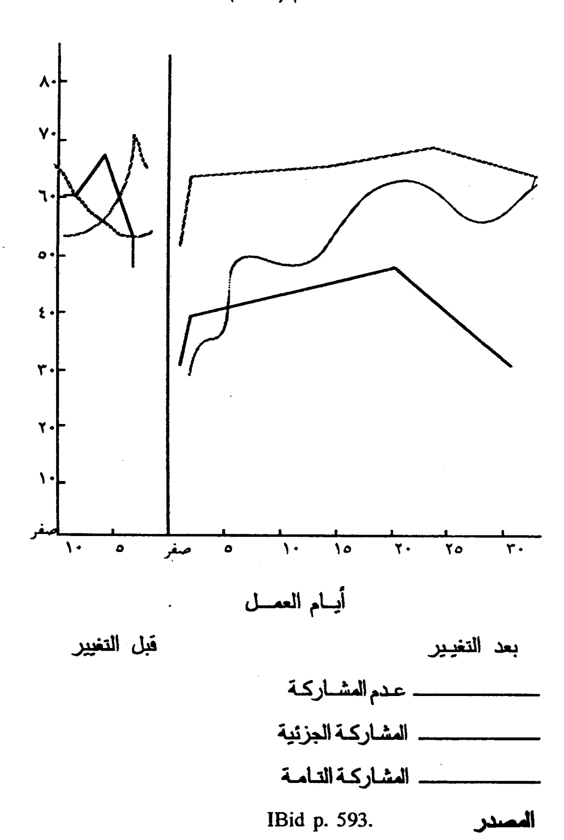
وبالرغم من قيامهم بدراسة عدد من جماعات العمل التى تعمل تحت ظروف متباينة ، إلا أنهما قاما بتحديد ثلاث ظروف عمل محددة يمكن من خلالها قياس الآثار المترتبة على مفهوم المشاركة . ففى ظل الظروف الخاصة بعدم المشاركة من جانب المرؤوسين فى تخطيط عملية التغيير وأسبابها . وفى ظل الظروف الخاصة بالمشاركة الجزئية من جانب المرؤوسين من خلال ممثليهم مع المشرفين ، قام ممثلى العمال بالاشتراك مع المشرفين فى تخطيط عملية التغيير . أما فى ظل الظروف الخاصة بالمشاركة الكاملة ، فقد قام المرؤوسون بالتخطيط الكامل لعملية التغيير . ووفقا لرأى الباحثين ، فقد كان من المتوقع أن تكون الظروف التى تؤدى إلى أحسن النتائج فيما يتعلق بالوصول إلى النمط الإنتاجى المطوب هى ظروف المشاركة الكاملة .

يوضح الشكل رقم (٣١) النتائج التى توصل اليها الباحثون ، لاحظ أن أرقام الانتاج تمثل تلك التى ارتبطت بفترتى ماقبل وما بعد التغيير . فقبل ادخال التغيير كانت أرقام الإنتاج للمجموعات الثلاث من جماعات العمل متساوية تقريبا . إلا أنه بعد ادخال التغيير ، فان جماعات العمل التى عملت تحت الظروف المتباينة من درجة المشاركة اختلفت تماما فيما يتعلق بانتاجية كل منها . لقد كانت أكثر هذه الجماعات نجاحا هى تلك التى عملت فى ظل ظروف المشاركة الكاملة . وبالنظر إلى الشكل أيضا فقد كانت أقل هذه الجماعات نجاحا ، أى تلك التى قامت بتقييد الانتاج عند نقطة خمسين وحدة فى الساعة تقريبا ، هى الجماعة التى عملت فى ظل ظروف عدم المشاركة .

بعد ذلك قام الباحثان بإعادة توزيع نفس الأفراد على مجموعات عمل جديدة تعمل فى ظل ظروف متباينة من حيث درجة المشاركة ، إلا أن النتائج جاءت متسقة مع تلك المشار إليها فى الشكل رقم (٣١) . ولا شك أن لهذه النتائج دلالة واضحة على أن الفروق بين إنتاجية الأفراد لا ترجع إلى الاختلافات الفردية بينهم ، ولكنها ترجع أساسا إلى ظروف المشاركة السائدة ومداها .

وبصفة عامة ، فقد دلت نتائج هذه الدراسة على أن أحد الحلول التى يمكن اللجوء إليها للتغلب على معارضة الأفراد لمفهوم التغيير يتبلور فى السماح باتاحة الفرصة المناسبة لهم للمشاركة فى تخطيط عملية التغيير ذاتها . وبطبيعة الحال فانه لا يمكن تطبيق هذا المنهج - مفهوم المشاركة - كأداة منفصلة ، بل يجب تطبيقها كجزء لا ينفصل عن الفلسفة الادارية التى تميل إلى إعطاء المزيد من السلطة والمسؤولية إلى العاملين فى المستويات الدنيا فى التنظيم .

شــكل رقم (٣١)



المصدر IBid p. 593.

مراجـــعة عامـــــة :

من بين وجهات النظر المتعددة الخاصة بماهية الدور المناسب للمشرف ، فان ذلك الدور الذى يركز على أهميته كحلقة اتصال مع العمالة غير الإدارية فى المستويات الدنيا بالمنظمة هو ذلك الدور الذى يتفق مع وجهة النظر الخاصة بالنظر إليه « كرجل المواجهة » . أن وجهة النظر التى تركز على وقوعه فريسة للكثير من الضغوط المتضادة هى تلك الخاصة « برجل الوسط » . كذلك فأن وجهة النظر الخاصة بدور المشرف والتى ينتج عنها عدم قبوله كاملا اما كمدير أو كعامل هى تلك الخاصة « بالرجل الحدى » . وإلى المدى الذى يقوم فيه المشرف بالنظر إلى نفسه على إنه أحد العمال وليس أحد المديرين ، كلما تطابقت هذه النظرة مع مفهوم أو وجهة النظر الخاصة « بالعامل الآخر » . أما وجهة النظر التى تقترح أن ينحصر دور المشرف الأساسى فى كونه خبيراً متخصصا يقوم بمعالجة المشاكل الإنسانية هى تلك الخاصة بخبير العلاقات الإنسانية .

فى دراسات جامعة متشجان الخاصة بالانتاجية والرضاء ، قام الباحثون بدراسة الآثار التى تترتب على منهجين من مناهج القيادة وهما ، القيادة التى تركز على الإنتاج ، والقيادة التى تركز على المرؤوسين . أحد النتائج التى توصل إليها الباحثون فى دراسات جامعة متشيجان تلخصت فى أن الأقسام ذات الانتاجية المنخفضة اتصفت بوجود قيادة من النوع الذى يركز على الانتاج . بالاضافة إلى ذلك ، فانه وفقا لعلاقة السببية ، اتضح أن منهج الاشراف هو الذى يؤثر على مستوى الانتاجية ذاتها ، وليس العكس وكما اتضح من دراسات جامعة متشيجان أيضا ، فان القيادة التى تركز على المرؤوسين هى تلك القيادة التى تولى الكثير من الاهتمام و العناية للمكونات الانسانية والموضوعية للعمل ، وليس المكونات الإنسانية وحدها أو الموضوعية فقط .

بالنسبة للشبكة الادارية ، فان ذلك النمط القيادى الذى يركز تماما على الانتاج وليس على الافراد هو ذلك النمط الذى يرمز إليه بـ (٩، ١) فى حين أن

ذلك النمط الذى يركز تماما على الأفراد وليس الانتاج هو ذلك الذى يرمز إليه بـ (١ ، ٩) . أن المشرف الذى يفشل فى توجيه اهتمامه إلى كل من الإنتاج والأفراد والذى ينظر إلى نفسه على أنه حلقة اتصال وليس صانع للقرارات الإدارية أنما يمارس النمط القيادى الذى يرمز إليه بـ (١،١) ، فى حين أن التوازن النسبى الذى يحققه المشرف بين كل من الانتاج والافراد انما يعبر عن النمط القيادى الذى يرمز اليه بـ (٥ ، ٥) . ومن بين الانماط القيادية التى شملتها الشبكه الإدارية ، فان النمط القيادى الوحيد الذى يفترض عدم وجود تضارب طبيعى بين تعظيم الانتاج من ناحية وتعظيم الشعور بالرضاء لدى العاملين من ناحية أخرى هو ذلك النمط الذى يرمز إليه بـ (٩،٩) .

فى دراساتهم لمعارضة التغيير فى شركة هاروود ، وجد كوتش وفرنش أن التفسير الاساسى للمعارضة من جانب العاملين انحصر فى أنه مشكلة دافعية وليس مشكلة تعلم .

كذلك اقترح كوتش وفرنش ضرورة توافر عنصرين حتى يمكن إحداث التكيف تجاه التغيير بنجاح وهما ، أن جماعة العمل يجب أن تكون من النوع المتماسك ، وأنه يجب أن يتوافر لدى أعضائها اتجاهات إيجابية تجاه إدارة المنظمة . وفى اختبار الحل المقترح للتغلب على المعارضة التى أبداها العاملون تجاه التغير ، قام كوتش وفرنش بتحديد ثلاثة أنواع من ظروف العمل يمكن للتغيير أن يتم من خلالها . وقد اتضح أن العمال الذين نجحوا بشكل منتظم فى التكيف مع التغيير كانوا أولئك الذين عملوا فى ظل الظروف الخاصة بالمشاركة الكاملة فى اتخاذ القرارات الخاصة بادخال التغيير ذاته.

الفصل التاسع

وظيفـــة الرقـابـــة

ترتبط كل من وظيفة التخطيط ووظيفة الرقابة بشكل مباشر بتحقيق المنظمة لأهدافها . فحيث تقوم وظيفة التخطيط بتحريك أنشطة المنظمة ، فأن وظيفة الرقابة تقوم بالتأكيد من أن هذه الأنشطة يتم تحريكها فى المسار المخطط لها .

سوف نقوم فى هذا الفصل بمناقشة طبيعة عملية الرقابة ، وكذلك الأنواع المختلفة من الأدوات الرقابية التى تقوم المنظمة باستخدامها وكذلك ردود الفعل المتوقعة من جانب العاملين لوظيفة الرقابة بشكل عام .

المبحث الأول

عمليـــة الرقـابـــة

بمجرد أن يبدأ أى نظام فى العمل سواء كان هذا النظام آلة ميكانيكية أو منظمة أعمال فسرعان ما تظهر العديد من الظواهر التى تدفع هذا النظام لأن يخرج عن المسار الموضوع له لتحقيق أهدافه . ان عملية الرقابة الناجحة هى تلك التى ترمى إلى إجراء التصحيح الخاص بالنظام موضع الدراسة قبل أن تصبح الانحرافات فيه خطيرة . وفى هذا المبحث فاننا سوف نقوم بشرح الخطوات الاساسية التى تنطوى عليها عملية الرقابة ، وأدواتها ، وكذلك المشاكل البشرية التى عادة ما تصاحب وظيفة الرقابة الفعالة فى المنظمة .

أولا ـ وضـع المعـايير :

هناك ثلاث خطوات أساسية تكون فى مجموعها عملية الرقابة فى أية منظمة تشتمل هذه الخطوات على وضع المعايير الخاصة بالاداء ، مقارنة الاداء الفعلى بهذه المعايير ، واتخاذ الاجراءات التصحيحية اللازمة . تعتمد الخطوة الأولى والخاصة بوضع المعايير على درجة وضوحها ، والتى تعتبر جزءا من وظيفة التخطيط كما يذكر القارىء .

أن ترجمة أهداف المنظمه فى صورة أهداف محددة قابله للقياس الكمى والتى تعتبر بمثابة المعايير التى يمكن استخدامها لتقييم الاداء الفعلى هى تعبير عن الخطوة الخاصة بوضع المعايير . وعليه ، فان حصص المبيعات على سبيل المثال فى متجر للبيع بالتجزئة تعتبر مثالا على معايير الاداء الخاصة بهذا المتجر . إلا أن الحجم الاجمالى للمبيعات وحده قد لا يكون كافيا كمعيار للأداء ، لذلك فإنه يجب الأخذ فى الإعتبار أيضا حجم المبيعات المرتجعة . بمعنى آخر ، فإنه يجب للمبيعات المرتجعة على أنه عنصر تكلفة ، لذلك فأن صافى المبيعات

يعتبر معيار أكثر دقة للأداء بالمقارنة باجمالى المبيعات . أضف إلى ذلك أن صافى المبيعات قد لا يعتبر فى حد ذاته معياراً دقيقاً للأداء ، فقد يتطلب الأمر ضرورة اضافة بعض المعايير الاخرى مثل درجة الرضاء التى يشعر بها العميل، وحجم المخزون السلعى ، وكذلك نوع البضائع المباعة أيضا . ويرجع السبب فى تعدد هذه المعايير إلى أن استخدام معيار واحد قد يكون أمراً مضللا . فعلى سبيل المثال قد تكون الزيادة فى حجم المبيعات مرتبطة بسياسة عدم رد البضائع المباعة أو إستبدالها ، الأمر الذى ينعكس فى شكل ازدياد الشعور بالاستياء من جانب العملاء ، الأمر الذى يؤثر تأثيراً سلبيا فى الأجل الطويل على المنظمة كلها وبنفس المنطق فان ازدياد حجم المخزون عن حد معين أنما يعنى زيادة فى التكلفة الخاصة بالتخزين والتقادم وذلك بالإضافة إلى التكلفة الناشئة عن تعطيل جزء من رأس المال العامل دون استثماره ومن الناحية الأخرى فان الإقلال من المخزون عن هذا الحد انما يعنى أيضاً زيادة فى التكلفة الناشئة عن انخفاض حجم المبيعات نظرا لعدم امكان إجابة جميع مطالب العملاء . وعليه ، فإن تحديد معيار الاداء عادة ما يتضمن عدة أوجه أو عدة معايير وليس وجهاً أو معياراً واحداً .

هذا ويمكن تطبيق واستخدام المعايير عند المستويات المختلفة الخاصة بالسياسات والاجراءات وطرق العمل . وحيث أنه ليس بالامكان القيام بملاحظة جميع عمليات المنظمة ، فانه يصبح من الضرورى إختيار بضعة نقاط بهدف الرقابة . وبالتعريف ، فإن النقطة الاستراتيجية فى عملية ما بالمنظمة والتى يتم اختيارها كنقطة أساسية للعمل الرقابى هى تلك التى يطلق عليها لفظ نقطة الرقابة الاستراتيجية . وكلما تم إختيار وتحديد موقع نقطة الرقابة الاستراتيجية فى وقت مبكر ، كلما زاد إحتمال اتخاذ الاجراءات التصحيحية الواجبة فى وقت مناسب بحيث لا تؤثر الانحرافات على تحقيق أهداف المنظمة . هذا ويجب إختيار وتحيد مواقع نقاط الرقابة الاستراتيجية بشكل يؤدى إلى أن تكون محصلة المقارنة بين الأداء الفعلى والمعايير الموضوعية عند هذه النقاط معبرة عن نجاح المنظمة فى تحقيق أهدافها .

عادة ما تتعدد المعايير التى يتم وضعها عند نقاط الرقابة الاستراتيجية . من بين هذه المعايير المتعددة فاننا سوف نناقش تلك الخاصة بالكمية والتكلفة والوقت والإستخدام والجودة .

أن تحديد حجم الإنتاج المتوقع ، وحجم المبيعات ، وعدد العاملين تعتبر بمثابة معايير مرتبطة بالكم ، أو معاير كمية . كما أن تحديد حجم الأموال التى يتم صرفها على شراء المواد الخام أو تلك التى يتم اتفاقها على الإعلان تعتبر بمثابة معاير مرتبطة بعنصر التكلفة . كذلك فان وضع جداول الانتاج التى يجب اتباعها لإنجاز أنشطة محددة تعتبر بمثابة معاير مرتبطة بمقدار الوقت المستخدم .

تعتبر الأنواع الثلاث للمعاير والتى تمت مناقشتها وهى ، الكمية ، والتكلفة الوقت المستخدم معايير واضحة نسبيا نظراً لأنها جميعاً تخضع للقياس الكمى ومن الناحية الأخرى . فان الأساس الكمى لمعيار الجودة قد يكون صعب التحديد . فبينما يمكن تحديد حدود السماح الضرورية الخاصة بأحد المنتجات الملموسة بشكل كمى ، إلا أن الهدف الخاص بوجوب تحقيق ادارة الائتمان لما يسمى ، بالعلاقات الجماهيرية الطيبة ، والذى يعتبر معياراً للجودة أيضا قد يصعب تحديده فى شكل كمى .

ثانيا : مقارنــة النتــائج الفعليــة بالمعــايير :

بعد تحديد نقاط الرقابة الاستراتيجية وكذلك معايير الأداء عند هذه النقاط ، فاننا نصبح فى حاجة إلى ضرورة مقارنة النتائج الفعلية التى تم تحقيقها داخل المنظمة بهذه المعايير . ويجب ملاحظة أن طريقة القياس التى تتبع فى تقييم النتائج الفعلية يجب أن تتطابق مع تلك التى استخدمت فى وضع المعايير .

ينبنى قياس النتائج عند نقاط الرقابة الاستراتيجيةعلى نوع المعيار أو المعايير المستخدمة . وعليه ، فان عملية القياس قد تشمل الكمية ، والتكلفة ، والوقت المستخدم ، والجودة أيضا . وحين قياس الأداء الخاص بالمنظمة وكذلك تحديد المعايير فى المقام الأول ، فانه عادة ما نميل إلى عدم التركيز النسبى

على المقاييس غير الملموسة (غير الواضحة) للجودة . فعلى سبيل المثال ، فاننا عادة ما نجد أن قياس حجم المبيعات الشهرية التى قام بتحقيقها أحد مديرى مناطق البيع يصبح أمراً سهلا ، فى حين أن قياس مدى نجاحه فى تنمية الكوادر الفنية المتخصصة للعاملين يصبح أمراً أكثر صعوبة . وبنفس المنطق فان النجاح فى التوصل إلى حدود التكلفة الخاصة بنفقات السفر والتى لا يجب الخروج عليها مثلا قد يصاحبه الفشل فى تحديد المعيار الخاص بقياس الحاجة إلى السفر أو قيمة السفر ذاته ، وهذا بلا شك يؤدى إلى عدم التركيز النسبى على قياس الجودة (أى قيمة السفر ذاته) .

وقد لا يتم قياس كل نتيجة متحققة عند كل نقطة من نقاط الرقابة الاستراتيجية بالضرورة . لذلك فغالبا ما يستخدم أسلوب العينة فى اختيار ما يجب قياسه . فالى المدى الذى يتم فيه استخدام جزء من النتائج فقط عند نقطه الرقابة الاستراتيجية لأغراض القياس ، مع افتراض أن هذا الجزء يمثل الكل ، فاننا نكون قد استخدمنا أسلوب العينة .

يتم عمل المتابعة عند نقاط الرقابة الاستراتيجية فقط بالنسبة لهذه المواقف التى تنحرف عن المعيار أو المعايير الموضوعة . أن توجيه اهتمام الإدارة وقصر هذا التوجيه على تلك المواقف التى يكون فيها إنحرافا عن المعيار الموضوع هو ما يعرف باسم مبدأ الاستثناء أو الإدارة بالإستثناء . فعلى سبيل المثال نجد أن مدير المطعم الذى يتبع مبدأ الرقابة على جودة الأطعمة التى يقوم المطعم بتقديمها فى فترات زمنية عشوائية إنما يطبق فى الواقع أسلوب العينة فى وضع وظيفة الرقابة موضع التنفيذ العملى . كما أن مدير المطعم الذى يقوم بإجراء التحقيق فيما يتعلق بطريقة اعداد الطعام كلما وجد هناك شيئا خاطئا أو كلما وردت إليه إحدى الشكاوى ، انما يقوم فى الواقع بتطبيق مبدأ الاستثناء فى ممارسته لوظيفة الرقابة . فكما أن استخدام أسلوب العينة يقلل من عدد مرات الملاحظة أو القياس التى يجب عملها عند كل نقطة من نقاط الرقابة

الاستراتيجية فان تطبيق مبدأ الاستثناء أو الادارة بالاستثناء يقلل أيضاً من عدد مرات المراجعة التفصيلية التى يقوم بها المدير حين ممارسته لمسؤوليات الرقابة . وعليه فان مقدار الوقت المنصرف على قياس النتائج عند نقاط الرقابة الإستراتيجية يمكن تدنيتها بإستخدام أسلوب العينة ، فى حين أن الوقت الذى يقضيه المدير فى مراجعة كيفية تحقيق الأهداف يمكن تدنيته أيضا بتطبيق المبدأ الادارى المعروف باسم مبدأ الإستثناء .

ثالثا ـ اتخاذ الاجـراءات التصحيحية :

بعد تحديد ووضع معايير الآداء وبعد قياس النتائج ، فانه يمكن استخدام عدة أدوات رقابية داخل المنظمة يعرف البعض منها باسم الأدوات المانعة فى حين يعرف البعض الآخر باسم الأدوات التصحيحيه . وفى هذا الجزء فاننا سوف نقوم بمناقشة مبسطة للموازنات ، التقاريرالإحصائية للرقابة والمراجعة الداخلية . ومن بين هذه الأدوات جميعاً فان الموازنات تعتبر أكثر شيوعا واستخداما فى كل من مرحلة التخطيط ومرحلة الرقابة .

ان استخدام الموازنات لأغراض مراجعة أوجه الصرف وتصحيحها يعتبر جزءاً من وظيفة الرقابة ، فى حين أن وضع الموازنات فى المقام الأول يعتبر جزءاً من وظيفة التخطيط . وبالنسبة للأنواع الأربعة من المعايير التى ناقشناها والتى تشملها وظيفة الرقابة ، فان معيار الكلفة هو المعيار الذى يرتبط أساساً بإستخدام الموازنات .

إن نقاط القوة الأساسية فى استخدام الموازنات تعتبر أيضا نقاط الضعف الأساسية لها . تتلخص أحد المميزات الأساسية للموازنات فى أنها تساعد على التنسيق بين الأنشطة المختلفة للمنظمة وذلك بإستخدام أساس موحد للقياس والرقابة عليها ألا وهو الأساس النقدى (التكلفة) . ومن الناحية الأخرى ، فان الاعتماد والتركيز على هذه العوامل التى يمكن اخضاعها للقياس الكمى ، أى التى يمكن التعبير عنها بوحدات نقدية ، يؤدى أيضا إلى اهمال تلك العوامل التى

لا يمكن التعبير عنها بوحدات نقدية بسهولة . وعليه ، فإن قدرة المدير على مقارنة الأداء الخاص بإدارة المبيعات مثلاً عن طريق استخدام الموازنات يعتبر أحد نقاط القوة الخاصة بها كما أن أسلوب الموازنات الذى يؤدى إلى التركيز الشديد على ضرورة خفض التكلفة فى ادارات الانتاج وإلى عدم التركيز على تقييم الجهود المبذولة فى تحسين الجودة يعتبر أحد نقاط الضعف الخاصة بها أيضا . إلا أن احدى الميزات العامة للموازنات ينحصر فى أن وضع هذه الموازنات واستخدامها يؤدى إلى إثارة إهتمام الادارة تجاه أهمية وظائفها وخاصة تجاه وظيفتى التخطيط ، الرقابة .

وبالإضافة إلى التطبيق الواضح للموازنات فى المواقف التى يمكن فيها القياس الكمى لقيمة الناتج الخاص بها ، فان استخدامها يتطلب أيضاً ضرورة تحديد مستويات الأنشطة المختلفة ـ أى حجمها ـ وفى وقت سابق . فحتى إن إختلفت مستويات الأنشطة الفعلية عن تلك الموضوعة مسبقا ـ أى عن الموازنات التخطيطية ـ فان هذا الاختلاف قد يكون تعبيراً عن درجة المرونة الخاصة بالمنظمة .

إن إحدى الطرق التى تتبعها الإدارة للقضاء على مشكلة عدم المونة تنحصر فى استخدام ما يسمى بالموازنات المتغيرة . وبهذه الطريقة فان الموازنة تأتى خالية من ذكر أرقام محدده ، بل يتم عملها وفقاً لمستوى النشاط ذاته خلال الفترة التخطيطية . وعليه ، فانه بازدياد حجم الإنتاج الفعلى فان الموازنة تقوم بتحديد نصيب أكبر من الأموال لبند التكلفة الخاص بالأجور المباشرة ومن الناحية الأخرى فاننا لا نتوقع أن يؤدى استخدام الموازنات المتغيرة إلى تحديد أقساط متغيرة خاصة باستهلاكات المبانى والمعدات وفقا لمستوى الإنتاج وعليه ، فان أسلوب الموازنات الذى يتم فيه الربط بين التكلفة المخططة المتغيرة وليست الثابتة مع مستوى أو حجم الأنشطة ذاتها هو ما يعرف باسم الموازنات المتغيرة .

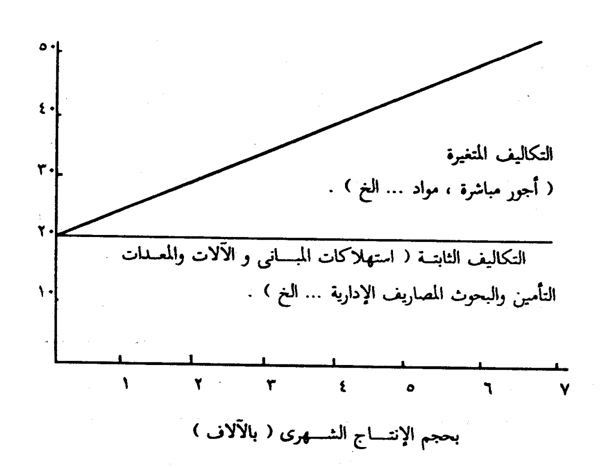
يعطى شكل رقم (٣٢) مثالا على الموازنة المتغيرة التى يمكن استخدامها فى كل من وظيفتى التخطيط والرقابة . لاحظ أن التكاليف الثابتة فى هذا الشكل تظل ثابتة بغض النظر عن الاختلافات فى حجم الانتاج من شهر لآخر ، أى أنها ثابتة عند ٢٠,٠٠٠ جنيه .

ومن الناحية الأخرى ، فانه بالنسبة للمستويات المختلفة لحجم الانتاج ، كما هو موضح بنفس الشكل ، فان التكلفة الاجمالية المخططة تتروح من ٢٠,٠٠٠ جنيه كحد أدنى إلى ٥٠,٠٠٠ كحد أقصى .

فبالإضافة إلى إجبار الاداره على دراسة العلاقات الفعلية بين المستويات المختلفة للانتاج من ناحية والتكلفة من ناحية أخرى ، فان الميزه الأساسيه للموازنات المتغيره تنحصر فى أنها تؤدى إلى السماح بمرونه أكثر فى إستخدام الموازنات .

شكل رقم (٣٢)

خريطـة الموازنـــة المتغـيرة



للقياس الكمى فعلى سبيل المثال فان التقرير الدورى الخاص بتحليل معدل دوران العمل يعتبر تقرير رقابة احصائى . ونظراً لأن التقارير الاحصائية قد تفقد معناها تماما ما لم يتم مقارنتها ببيانات احصائية مشابهة لها عن فترات زمنية سابقة ، لذلك فانه من الضرورى اعدادها على أساس مستمر .

يعتبر تحليل نقطة التعادل أحد أدوات الرقابة التى يتم استخدامها أيضاً فى منظمات الأعمال . يتطلب تحليل نقطة التعادل استخدام خريطة يوضح بها الحجم الاجمالى للمبيعات الذى يلزم لتغطية اجمالى التكاليف . وبالنظر إلى خريطة التعادل فى الشكل رقم (٣٣) ، فان حجم المبيعات الذى عنده يغطى تماما اجمالى التكاليف ٣٠٠٠ وحدة . وعليه ، ففى هذه الحالة فان ٣٠٠٠ وحدة تعتبر بمثابة نقطة التعادل .

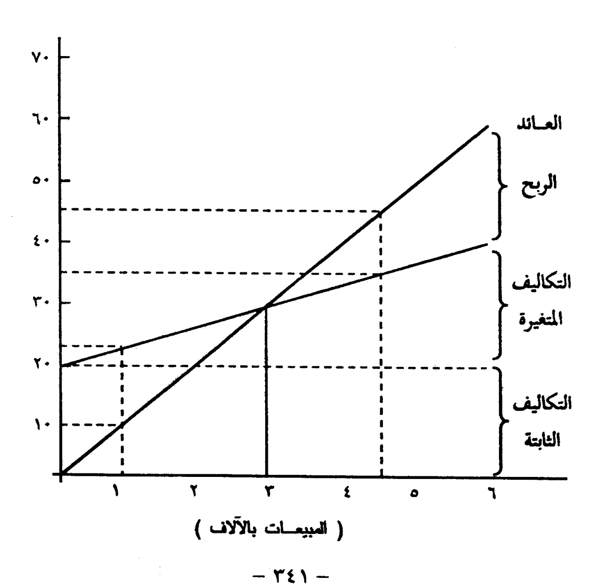
وكما يلاحظ القارىء ، فان خريطة التعادل تشبه فى مظهرها خريطة الموازنة المتغيرة . إلا أنه يجب ملاحظة أنه فى حين تهدف خريطة الموازنة المتغيرة إلى تخطيط عناصر الموازنة ذاتها ، فان خريطة التعادل تستخدم فى تحديد الأرباح أو الخسارة المتوقعة عند كل مستوى من مستويات المبيعات وعليه ، فبينما يمثل المحور الأفقى فى الشكل رقم (٣٢)عدد الوحدات المنتجة ، فان نفس المحور فى الشكل رقم (٣٣) عدد الوحدات المباعة . كذلك فحيث يمثل المحور الرأسى فى الشكل رقم (٣٢) أنواع التكاليف المختلفة ، فان نفس المحور فى الشكل رقم (٣٣) يمثل التكاليف والعائد .

وكنوع من التمرين على قراءة واستخدام خرائط التعادل ، فان حجم اجمالى العائد الذى يرتبط بحجم للمبيعات وقدره ١٠٠٠ وحدة فى الشكل رقم (٣٣) هو ١٠,٠٠٠ جنيه . كما أن مقدار التكلفة الاجمالية التى ترتبط بحجم

للمبيعات وقدره ١٠٠٠ وحدة هو ٢٣,٥٠٠ جنيه تقريبا . وعليه ، فانه عند حجم للمبيعات وقدره ١٠٠٠ وحدة فاننا نتوقع أن يكون اجمالى الخسارة هى ١٣,٠٠٠ جنيه . وبالمثل ، فانه عند حجم للمبيعات وقدره ٤٥٠٠ وحدة فاننا نتوقع أن يكون اجمالى الربح هو ١٠,٠٠٠ جنيه . (إيراد قدره ٤٥,٠٠ جنيه مطروحا منه تكلفة وقدرها ٣٥,٠٠٠ جنيه) .

شكل رقم (٣٣)

خريطة التعادل



وعليـه ، فانه بمقـارنة العـائد بالتكلفة عند كل مـستوى من مستـويات المبيعات فان خريطة التعادل تقوم بتحديد الحجم المتوقع للربح أو الخسارة .

تعتبر تقارير الرقابة الخاصة أداة رابعـة من أدوات الرقابـة قد تحتوى وقد لا تحتوى هذه التقارير على بعض البيانات الاحصائية إلا أنـها تختلف عن غيـرها من التـقارير فى أنها يتم عملهـا لأنشطة مـعينة وفى أوقات مـحددة ولأهداف مـحددة أيضاً . وعليه ، فان هذه التقارير الخاصة يتم عملها على أساس غير مستمر . هذا وتنحصر مـيزة هذه التقارير فى توجيـه الاهتمام الاضافى من جانب الادارة تجاه تلك الأنشطة التى تنحرف عما هو متوقع لها . وعليه ، فان هذه التقارير تعتبر تطبيقا مباشرا لمبدأ الاستشارى الذى سبقت الإشارة إليه . أن التقرير الخاص بمراجعه إجراءات العمل الحالية فى مجال نشاط محدد مثل معالجة الشكاوى يعتبر مثالى على تقارير الرقابة الخاصة .

وأخيرا ، فان الرقابة الداخلية تعتبر أداة خامسة من أدوات الرقابة التى يتم استخدامـها داخل المنظمة . فبالإضـافة إلى المراجعة الداخليـة للحسابات ، فان التقييم الخاص بكيفية تطبيق السياسات وبرامج وطرق العمل وكذلك مدى تحقيق الأهداف فى مـجال نشاط متسع نسبيا أنما تدخل جميعها فى نطاق المراجعة الداخليـة . فعلى سبـيل المثال ، إذا قامت ادارة التـدريب المركزية فى منظمة كبيرة الحجـم باخطار جميع أقسام التدريب اللامركزية بالفروع بضرورة قيام كل منها بعمل تقييم سنوى لكافة أنشطتهة باتباع قائمة تحتوى على عدد محدد من العومل أو المعايير أنما تقوم فى الواقع بعمل واستخدام أسلوب المراجعة الداخليه .

وبالرغم من التشابه بين الرقابة الداخلية وتقارير الرقابة الخاصة ، إلا أن الفروق الأساسيـة بينهمـا تنحصر فى أن تقارير الرقابة الداخليـة عادة ما يتم اعدادها على أساس كمى ، كما أنها عادة ما تكون أكثر عمقا وتغطية .

وبايجاز ، فقد قمنا بمناقشة خمسة أنواع من أدوات الرقابة وهى الموازنات، والتقارير الاحصائية ، تحليل نقطة التعادل والتقارير الخاصة ، والمراجعة الداخلية

إن أدوات الرقابة التى ترتبط بالتحليل المالى بشكل مباشر هى تلك الخاصة بالموازنات ، وتحليل نقطة التعادل . أما الاداه الرقابية التى ترتبط مباشرة بالمبدأ الإدارى الرقابى المعروف باسم مبدأ الاستثناء فهى التقارير الخاصة . كما أن أداة الرقابة التى عادة ما يتم عملها وأستخدامها على أساس مستمر والتى عادة ما توجه لقياس النتائج غير الملموسة وكذلك تلك التى يمكن قياسها كميا بسهولة هى تلك المعروفة باسم المراجعة الداخلية .

وكنقطة أخيرة ، فانه لا يمكن للمدير الذى يعتمد على استخدام الادوات الرسمية للرقابة فقط أن يتفهم جميع الانشطة التى تسود منظمته تفهما كاملا ، كما أنه لا يمكنه القيام بوضع برنامج العمل الرقابى المناسب لها أيضا ، ذلك أنه فى أى موقف تنظيمى ، فان الاندماج الشخصى بين المدير والآخرين ممن يعملون معه ، وذلك بالإضافة إلى استخدام الادوات الرقابية المختلفة . الرسمية ، يعتبر أمراً ضروريا حتى لا ينعزل هذا المدير عما يدور من حوله .

رابعا – ردود الفعل البشرية تجاه الرقابة المركزية :

يتحدد نجاح أى نظام للرقابة أولا وآخراً على قدرته على إحداث التغيير المطلوب فى الأنماط السوكية للعاملين . وبالرغم من أن المنهج الكلاسيكى لأنظمة الرقابة يفترض أن الأفراد سيقومون بصورة آلية بإجراء التصحيح فى كثير من الأحيان حيث يقوم الافراد بمعارضة أنظمة الرقابة الرسمية لعدد من الاسباب سوف نقوم بمناقشتها الآن .

وأحد الأسباب التى تفسر معارضة الأفراد لأنظمة الرقابة الرسمية ينحصر فى أن إجراءات الرقابة عادة ما تميل إلى احداث هذه فى صورة الفرد عن ذاته ، بمعنى أن تقارير الرقابة عادة ما تركز على ابراز النقاط السيئة فى أداء الفرد لعمله ، وليس النقاط الجيدة . وبالنسبة للتأثير الذى تحدثه المكافآت على تغيير سلوك الافراد ، فانه ليس من المستغرب أن يميل الفرد إلى الابتعاد عن المواقف أو الارتباطات غير السارة .

وبإفتراض أن الفرد يتقبل ضرورة البحث والتقصى ، وبالتالى ، تصحيح

كل نقاط ضعفه ، فان أهداف نظام الرقابة تحتاج إلى أن تحوز قبوله كأشياء لها قيمتها . وعليه ، فان الفشل فى تقبل أهداف المنظمة يعتبر بمثابة عامل ثان يفسر المعارضة التى قد يبديها الافراد تجاه أنظمة الرقابة . فعلى سبيل المثال نجد أن المدير التنفيذى الذى يشعر بأن مستوى وظيفته وطبيعة عمله لا يمكن قياسها بالساعات والدقائق قد يعارض فكرة إثبات حضوره وانصرافه بالتوقيع اليومى على الكشوف المعدة لذلك .

حتى لو إقتنع الفرد بضرورة معرفه كل ما هو غير سار عنه ، وحتى لو اقتنع بأن أهداف نظام الرقابة أهدافا لها قيمتها ، فقد يميل إلى أن يشعر أن نمط الأداء المتوقع منه عال أكثر مما يجب ، وبالتالى ، فانه يرفض أهداف النظام على هذا الأساس .

ومن الناحية الأخرى إذا كان بالإمكان بالنسبة لبعض المواقف وضع معايير الأداء التى تتناسب مع كل فرد على حده ، فان هذا ولا شك يزيد من الأفراد الأنظمة الرقابية دون معارضة شديدة . فعلى سبيل المثال ، فبالقياس بحصص المبيعات المعيارية التى يتم تطبيقها على جميع أفراد هيئة البيع بغض النظر عن التفاوت فى الخبرات الفردية ، فان تحديد حصص المبيعات وفقا للأداء السابق يحتمل أن تكون أكثر قبولا بواسطة رجال البيع .

ومن الناحية الأخرى ، فان الفرد قد لا ينظر إلى المعيار على أنه عال فقط ، بل قد ينظر إليه على أنه غير مرتبط ، أو على الأقل مقياس غير كامل ، لقياس نجاحه فى تحقيق أهداف المنظمه . فعلى سبيل المثال ، قد يقوم رجل البيع بمعارضة الأداة الرقابية التى تركز على أهمية حجم المبيعات الحالى ، إذا ما كان مقتنعا بأهمية خلق العلاقات الودية المثمرة مع العملاء فى الأجل الطويل .

قمنا حتى الآن بمناقشة أربعة أسباب تفسر معارضة الأفراد لأنظمة الرقابة الرسمية داخل المنظمة وهذه الأسباب هى ، الميل إلى تجنب الحقائق والأشياء الغير سارة ، الفشل فى قبول أهداف المنظمة ، الاعتقاد بأن معايير الأداء المتوقع

بلوغها أكثر من اللازم ، والاعتقاد بأن المعايير تعتبر مقاييس (ناقصة) لقياس درجة النجاح فى تحقيق أهداف المنظمة .

بالإضافة إلى ما سبق ، السبب الخامس من أسباب المعارضة قد تنحصر فى أن الفرد فلا لا يعترض على أنظمة الرقابة فى حد ذاتها ، ولكنه يعترض على أعطاء هذا السلطة الرقابية لمجموعة معينة من الافراد داخل المنظمة . فقد لا يبدى الفرد أية اعتراضات على إجراءات الرقابة التى يتولى رئيسه القيام بتنفيذها ، فى حين أنه من المحتمل كثيرا أن يقوم الفرد التنفيذى بمعارضة إجراءات الرقابة التى يتم ادارتها بواسطة مجموعات خارجية من المجموعات الاستشارية .

وأخيراً ، فكما هو معروف عن تواجد نوعين من المنظمات داخل أية منظمة وهما التنظيم الرسمى والتنظيم غير الرسمى ، فهناك أيضا نظاما من أنظمة الرقابة داخل كل منظمة . وهذا يعنى أن زملاء العمل عادة ما ينظر إليهم على أنهم أحد المصادر الهامة بالرقابة على عمل الفرد . فحينما تتسق قيم جماعة العمل مع أهداف النظام الرقابى ، فاننا نتوقع وجود درجة عالية من القبول لأدوات الرقابة ، أما حينما تتعارض هذه القيم مع أهداف النظام الرقابى ، فاننا نتوقع درجة عالية من الرفض لهذه الأدوات . كذلك فحينما يكون التأثير الذى يحدثه التنظيم غير الرسمى عاملاً مؤثراً وهاماً فى قيام الافراد بمعارضة أنظمة الرقابة ، فان أحسن طريقة لمعالجة هذه المشكلة تتطلب ضرورة تغيير وجهة نظر الجماعة تجاه المعارضة ، وليس وجهة نظر الفرد نفسه .

وبإيجاز . فهناك ستة أسباب تفسر معارضة الأفراد لأنظمة الرقابة قمنا بمناقشتها وهى ، الميل إلى تجنب الحقائق والأشياء غير السارة ، الفشل فى قبول أهداف المنظمة والاعتقاد بأن معايير الآداء المطلوب الوصول إليها أعلى مما يجب، الاعتقاد بأن المعايير المستخدمة لا تمثل مقاييس كاملة لقياس درجة النجاح فى تحقيق أهداف المنظمة ، رفض الرقابة الخارجية ، والتضارب الذى قد تخلقه الرقابة بين الفرد والتنظيم غير الرسمى الذى ينتمى إليه .

خامسا ـ نحو رقابة أكثر فاعلية :

لا شك أن لكل سبب من أسباب معارض أنظمة الرقابة رد فعل مقابل يتمثل فيما قد يتخذه المدير من قرارات وأفعال للقضاء على هذه المعارضة أو للاقلال منها . على أية حال فانه يمكن القول أيضا أن هناك وجهة نظر عامة قد تزيد احتمال قبول الأفراد لأنظمة الرقابة ، إذا ما تم الأخذ بها . هناك ثلاثة زوايا تتصل بكيفية تنفيذ نظام الرقابة ، وهى ، الرقابة المركزية ، الرقابة الفردية، والرقابة الذاتية .

أن الرقابة المفروضة على موازنات ادارة ما بواسطة خبير استشارى مالى تعتبر مثالا على الرقابة المركزية . كما أن المراجعة والتصحيح الذى يقوم به الرئيس فى علاقته بمرؤوسيه تعتبر مثالا على الرقابة الفردية . كما أن الفرد الذى يقوم باجراء التصحيح الواجب فى طريقة أدائه لعمله بعد أن يتأكد له فشله السابق فى تحقيق الاهداف المطلوبة منه إنما يمارس ذلك النوع من الرقابة التى تعتبر مثالا على الرقابة الذاتية .

وبالنسبة لقبول الافراد للاجراءات الرقابية ، فإنه كلما زادت درجة ارتباط الفرد بالقرارات الخاصة بالرقابة ، كلما زاد احتمال قبوله لها ووضعها موضع التطبيق العملى . وعليه ، فانه بالنسبة للزوايا الثلاث التى يمكن من خلالها النظر إلى أنظمة الرقابة وكيفية عملها ، فانه يمكن القول أن البشر بصفة عامة عادة ما يفضلون الرقابة الذاتية عن غيرها من أنواع الرقابة ، كما أنهم عادة مالا يفضلون الرقابة المركزية عن أى نوع آخر من أنواع الرقابة ، أما الرقابة الفردية فان تفضيلهم لها يأخذ مكانا وسطا .

ومن وجهة نظر النظرية الكلاسيكية للتنظيم فقد كان التركيز على مركزية تدفق بيانات الرقابة تجاه الادارة العليا شديدا .

ومن الناحية الأخرى ، فبالنسبة لوجهة النظر السلوكية فيما يتعلق بأداء المنظمة فقد كان التركيز على أهمية تدفق بيانات الرقابة إلى أدنى المستويات بالمنظمة شديداً . ومن وجهة النظر السلوكية أيضا فانه يمكن تطبيق النموذج

المغلق للاتصالات ، والذى سبق لنا مناقشته فى الجزء الخاص بالتصالات ، على الاجراءات الرقابية بشكل مباشر . فمن وجهة النظر هذه ، فان ارتداد المعلومات المتعلقة بالنتائج إلى الفرد القائم بالعمل يؤدى إلى التوقيت السليم الخاص بالعمل الرقابى .

وبالنسبة لفلسفة التنظيم وهيكله ، فان التركيز على الرقابة الذاتية يعتبر أمراً متسقا مع فلسفة اللامركزية .

مراجعة عامة :

تتضمن عملية الرقابة ثلاث خطوات رئيسية وهى ، تحديد المعايير ، ومقارنة النتائج الفعلية بالمعايير ، واتخاذ الاجراءات التصحيحية الواجبة .

عادة ما يتكون معيار الأداء الخاص بمجال عمل أو نشاط معين من عدة أوجه أو زوايا للاداء . كما أن تلك النقطة التى يتم أختيارها من بين النقاط التى تكون عملية ما من عمليات المنظمة لنقطة أساسية يتم عندها تنفيذ العمل الرقابى هى تلك التى تعرف باسم نقطة الرقابة الاستراتيجية .

يمكن تحديد عدة أنواع من المعايير وفقا لنوع القياس المطلوب عند نقطة الرقابة الاستراتيجية ، وهذه المعايير هى ، الكمية ، والتكلفة ، والوقت المستخدم ، والجودة .

تتلخص إحدى المشاكل العامة التى تعترض تحديد المعايير وقياس النتائج الفعلية فى أنه كلما كانت معايير ومقاييس الجودة غير واضحة وغير ملموسة كلما زاد الميل إلى الاقلال من التركيز عليها .

حينما تتم مراجعة جزء من الناتج (النتائج) الخاص بإحدى نقاط الرقابة الاستراتيجية وبافتراض أن هذا الجزء يمثل المجتمع كله ، فان ذلك يعنى استخدام أسلوب العينة فى الرقابة أيضاً . هذا ويمكن الاقلال من أعمال المتابعة

المرتبطة بعملية الرقابة أيضا إذا ما قامت الادارة بتطبيق المبدأ الادارى المعروف باسم مبدأ الاستثناء .

أن الادوات الرقابية الثلاث التى تميل إلى استخدام البيانات الكمية بما فى ذلك تدفق الاموال هى ، الموازنات ، والتقارير الاحصائية ، وتحليل نقطة التعادل .

أن أسلوب الموازنات الذى ينطوى على مرونة كبيرة فيما يتعلق بالتخطيط والرقابة وذلك بانطوائه على عدة تقديرات مقابل عدة مستويات مختلفة من النشاط هو ذلك الاسلوب الذى يعرف باسم الموازنات المتغيرة .

من بين هاتين الاداتين الرقابيتين التى تميل إلى أن تكون أدوات غير كمية ، فان تلك الاداة التى يتم استخدامها على أساس غير مستمر ، كما أنها تتصف بمجالات تطبيق محدودة للغاية هى أداة التقارير الخاصة ، على حين أن تلك الاداة التى يتم استخدامها على أساس مستمر ، كما أنها تتصف بتقطية أشمل للعديد من المجالات هى الاداة التى تعرف باسم المراجعة الداخلية .

أن الزوايا الثلاث الرئيسية المحتملة التى تتصل بكيفية تنفيذ نظام الرقابة هى ، الرقابة المركزية ، والرقابة الفردية ، والرقابة الذاتية .

إن تلك الزاوية التى تتصل بكيفية تنفيذ نظام الرقابة التى يركز عليها المنهج الكلاسيكى لنظرية الادارة تنحصر فى الرقابة المركزية .

أما تلك الزاوية التى تتصل بكيفية تنفيذ الرقابة التى يركز عليها المنهج السلوكى فهى الرقابة الذاتية .

المراجـــع

قائمة المراجع العربية

حنفى محمود سليمان :

السلوك التنظيمى والأداء دار الجامعات المصرية ، ١٩٧٥

حنفى محمود سليمان :

إدارة الإنتـــاج دار الجامعات المصرية ، ١٩٧٥

قائمة المراجع الأجنبية

Argyris, C., Executive Leadership, New York, Harper and Row Publishers, Inc 1953 .

Avots, I., The Management Side of PERT, California Management Review, vol. 4 No. 2 Winter, 1962 .

Barnard, C., The Functions of the Executive, Cambridge Mass., Harvard University Press, 1938 .

Bavelas, A., and Barrett. D. An Experimental Approach to Organizational Communication . Personnel . Vol . 27 . 1951 .

Bennis, M., Changing Organization . New York . McGraw - Hill Book Co., 1966 .

Blake, R., and Mouton, J. The Managerial Grid, Houston . Texas . Gulf Publishing Co. 1964 .

Bursk, E., and Chapman . J. New Decision Making Tools for Managers, Cambridge . Mass. Harvard University Press, 1963 .

Churchman, W., and Others . Introduction to Operations Research New York . John Wiley and Sons . Inc . 1957 .

Coch . L., and French . J. Overcoming Resistance to Change . Human Relations . Vol, I. No . 4. 1948 .

Dale, E., Centralization vs . Decentralization . Advanced Management . Vol . 21, No . 6. June . 1956 .

Davis, K., Human Relation at Work . 3rd ed. New York Mc Graw - Hill Book . Co. Inc. 1967 .

Davis, R., The Fundamentals of Top Management, New York. Harper and Row Pnblishers . Inc . 1961 .

Drucher, P.; The Practice of Management . New York Harper and Row Publishers . Inc. 1954 .

Emch, A. Control Means Action . Harvard Business Review, Vol. 32.No. 4. July 1954 .

Fayol, H. Geueral and Industrial Management . New York Pitman Publishing Co. 1949 .

Fisch, G. Line - Staff is Obsolete. Harvard Business Review, Vol, 39. No, 5. Sept - Oct . 1961 .

Fleishman . E. Leadership Climate . Human Relations Training and Supervisory, Behavior . Personnel Psychology . Vol. 6. 1953 .

Leavitt . H Managerial Psychology 2nd ed. Chicago . The University of Chicago Press . 1964 .

Herzberg, F and Other . The Mottivation to Work New York Jhon Wiley and Sons . Inc. 1959 .

Herzberg . F. Work and the Nature of Man . Cleveand . Ohio The World Puhlishing Co. 1960 .

Jerome, W. Eecutive Control - The Catalyst . New York John Wiey and Sons, Inc. 1961 .

Kilby. R. Psychoneurosis in Times of Trouble : Evidence for a Hierarcdy of Motives Journal of Abnormal and Social Psychology . Vol. 43. 1948 .

Koontz . H. (ed) Toward a Unifed Theory of Management New York . McGraw - Hill Book Co. Inc, 1964 .

Le Breou, P. and Hennig, D. Planning Theory, Englewood Clffs, N. J. Prentice - Hall Inc. 1961 .

Levin R and Kirkpatric, C Planning and Control with PERT CPM, New York, McGraw - Hill Book Co Inc, 1966 .

Likert, R, The Human Organization : Its Management and Value New York . McGraw - Hil Book Co Inc 1967 .

Lewin, K., and Others, Patterns Of Aggresoive Behavior in Experimenally Created Climates, Jornal of Social Psychoogy, Vol. 10. 1939 .

Lewin, K. A. Dynamic Theory of Personality, Néw York Mc Graw - Hil Book Co. Inc. 1955 .

Likert, R., Motivattion : The Core of Management, New York, American Management Association, Personel Series . No. 155, 1953 .

Likert, R New Patterns of management, New York NcGraw - Hill Book Co Inc 1961 .

Maier N and Other, Superior - Subordinate Commuication in Maagement, AMA Ressarch Study No 52 New York, AMA 1961 .

Maslow, A Motivation and Personality New York Harper and Row Publisher Inc 1954 .

Mayo; E The Human Reatiions of Industial Civilization, Cambridge Mass Harvard University Press 1933 .

McGregor D, The Human Side of Enterprise New York Nc Graw - Hill Book Co Inc 1960 .

Miles, S The Management Politician Harvard Busness Review Vol 39 No 1 Jan - Feb 1961 .

Mooney. J The Principles of Organization Rev ed New York Harper and Row Publishers Inc 1947.

Roethlisberger, F and Dickson W management and the Worker Cambridge Mass Harvard University Press 1939 .

Simon, H Administrative Behavior New York The Macmillan Co 1957 .

Soliman Hanafi An Attempt to Reconcile Both the One and the Two Factor Theories of Job Attitudes An Empirical Investingation Journal of Applied Psychology Vol 45 1970 .

Soliman Hanafi Productivity Series Industry Weck June 1977 .

Soliman Hanafi The Environmental Theory of Job Attitudes A Second Application Proceedings of the 14 th Annual Conference Academy of Management Midwest Divison 1971 .

Strjker P On th Meaning of Executive Qualitres Fortune June 1958 .

Vaylor . F., Scientific Managoment Part II. The Principles of Scientific

Management New York . Harper and Row Publishers . Inc. 1974 .

The Engineering Magazine, Twelve Principles of Efficiency . New York . 1912 .

United Stares Committee . Dec . 1955 .

Urwick L. Patterns of Organizations . Manchedter . England . Manchester Press . 1946 .

Whyte . W. Men at Work . Homewood. III. Richard D. Irwin . Inc. and The Dorsey Press . 1961 .

Wickert . F. and Other . Measuring Exective Effectiveness . New York Appleton Century Croft Inc. 1967 .

الفهـــرس

﴿ تم الكتاب بحمد الله ﴾